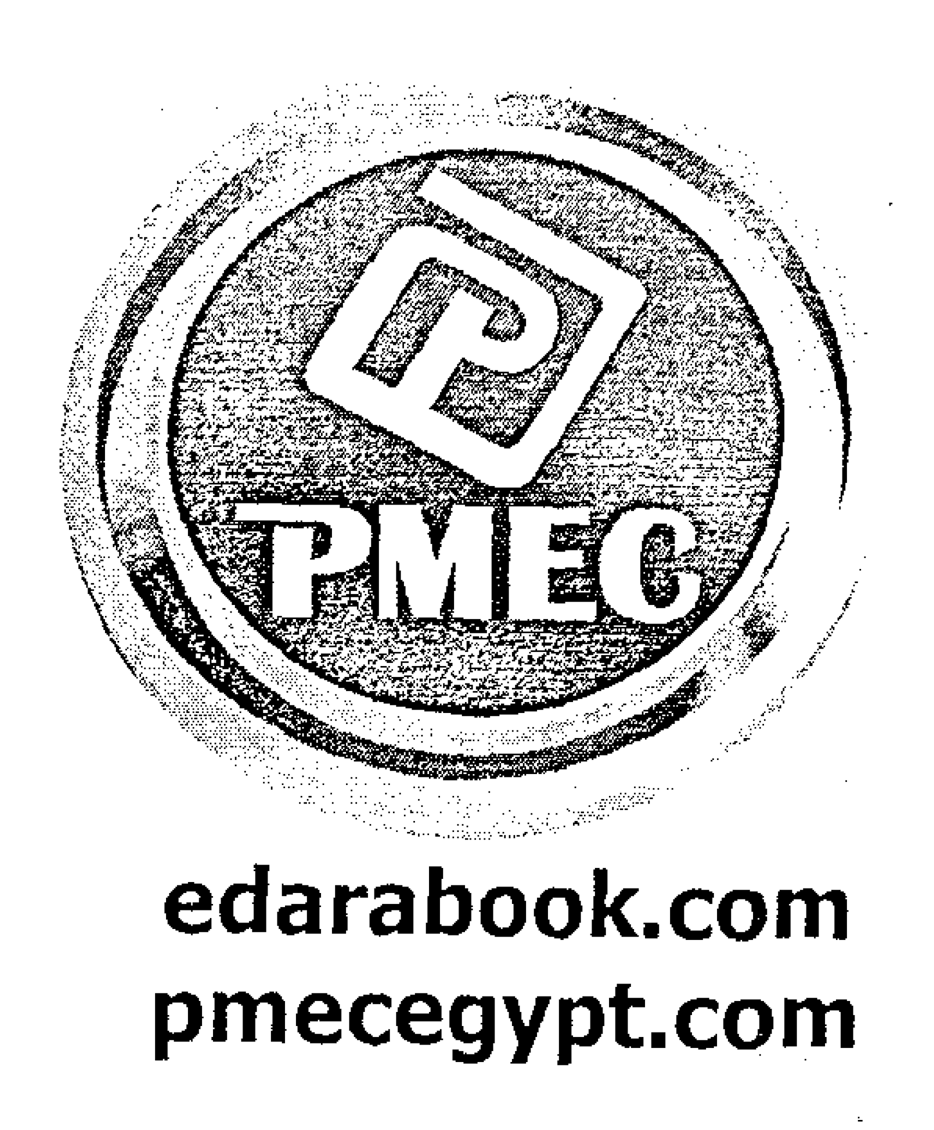
KNOWLEDGE Skills Attitude

لمناهج التدريبية

تقييم الجودة بالشركات العالمية





edarabook.com
pmecegypt.com

تقييم الجودة بالشركات العالمية

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : ٥-٢٦٨-٣٣٧-٩٧٧

رقم الإيـــداع: ٢٠٠٧/٧٩٣٥



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٦٧٩٦٠ / ٧٦١٠٣٩٨ / ٧٦١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com
info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

التقييم الاستراتيجي للجودة

التساؤلات والقضايا الرئيسية

لقد احتدم جدل ساخن طيلة العقد الماضي حول مسألة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظمها ومقاييسها الموازية تنتج مردوداً من خلال تحسّن أداء العمل. في شركة طومسون إس جي إس ميكرو إلكترونيكس SGS THOMPSON Microelectronics - الشركة الفرنسية المتخصصة في صناعة أشباه الموصلات - أمكن من خلال إجراء تحليل ودراسة للنسب والنتائج الخاصة بالأعوام الأربعة الممتدة بين ١٩٩١ و ١٩٩٥، تقدير أن التأثير المباشر الأدنى لإدارة الجودة الشاملة يساوي ٤٪ من المبيعات سنوياً. فعلى مدى هذه الفترة ثبت أن حوالي ٦٠٪ من تحسّنات الأداء، قد ارتبطت بممارسات الجودة الكلية أو الشاملة، على حين حدثت نسبة ٤٠٪ الباقية بغض النظر عن استحداث علامة TQM.

يقول موراي دافين - نائب الرئيس لشئون الجودة الكلية والإدارة البيئية: "من المنطقي القول إذن إنه في خلال أقل من أربع سنوات، ذهب ما لا يقل عن ٣٠٠ مليون جنيه إسترليني إلى النتيجة النهائية لأعمال المنشأة مباشرة". ثم يضيف إن مبادئ الجودة الشاملة TQM تُوجّه القرارات والأنشطة كافة:- من الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والتقييم الذاتي والسلوكيات التنظيمية إلى إدارة الأعمال اليومية.

وتوضح حالة شركة طومسون إس جي إس SGS THOMPSON الواردة هنا مدى الأهمية الاستراتيجية لعمليات مراجعة وتدقيق قياس الجودة من أجل تحقيق أهداف وغايات التحسين المتواصل أو ذلك الحادث في صورة طفرة.

اكتسبت الجودة أهمية استراتيجية أيضاً بالنسبة لشركة موتورولا متعددة الجنسيات، المتخصصة في الإليكترونيات والتي تُعدّ نموذجاً دولياً لإدارة الجودة الشاملة، حيث قامت بتدشين هدفها المسمى (سيكس سيجما Six Sigma) في ١٩٨٧. وجوهر هذا الهدف باختصار هو تحقيق تحسّن في الجودة يوازي عشرة أضعاف، وذلك في منتجات الشركة كافة بحيث ينخفض معدّل العيوب إلى مستوى أدنى قدَره ٣,٤ أجزاء في المليون. وقد كان تحقيق ذلك الهدف بمثابة عامل جوهري أسهم في تمييز الشركة تنافسياً في أسواق الاتصالات السلكية واللاسلكية.

أمّا شركة تجارة التجزئة الأمريكية العالمية (إل إل بين LL Bean)، فهي نموذج يحتذي للاستجابة للعملاء والجودة الكلية، وقد فازت بجائزة مارجريت تشيز سميث المرموقة للجودة بولاية مين الأمريكية عام ١٩٩٤، ومع ذلك ففي مواجهة زيادة العرض أكثر مما ينبغي في قطاع تجارة التجزئة والضغوط على النفقات المباشرة أجرت الشركة استقصاءً داخلياً في ١٩٩٥ اتضح من خلاله أن تكلفة الجودة تبلغ ٢٣٠ مليون دولار سنوياً ـ أو أكثر من ٢٠٪ من المبيعات الصافية.

وتُعد تكلفة الجودة مقياساً شائعاً نسبياً وهو يطبق عادة من خلال عمليات تدقيق مرتجعات المنتجات والخردة والمرفوضات. ومع ذلك ففي الأعوام الأخيرة تمّ توسيع نطاق هذا المقياس وتحويله إلى مراجعات أكثر منهجية وهيكلية، ومن هنا فقد قاد اكتشاف (إل إل بين LL Bean) إلى إجراء مراجعة وإعادة نظر هامة لاستراتيجيتها السابقة الخاصة بالنمو المرتفع بما يتماشى مع ظروف العمل المتغيرة.

وسوف يضيف برنامج مدته ثلاث سنوات ـ ويهدف إلى خفض التكاليف وتحسين العمليات والإرتقاء بالإنتاجية ـ ٣٠ مليون دولار إلى النتيجة النهائية مباشرة، غير أن عملية تدقيق تكلفة الجودة هي التي كشفت عن المشكلة في البداية. ويساوى مبلغ ٣٠ مليون دولار المذكور نصف حجم الأعمال السنوية لشركة (كي أي بمبروكر KI

Pembroker) الصانعة لخزانات حفظ الملفات. يقع مقرها في أوتاوا بكندا. بالرغم من أنها بدأت من الصفر في عام ١٩٩٢. وقد فازت الشركة بجائزة التميز الكندية عام ١٩٩٦ تقديراً لثقافة الجودة الراسخة والفريدة السائدة بها.

وقد جاء في نَصِّ قرار لجنة التحكيم الكندية "أن العمل يأتي في المقدمة دائماً، وأن التقييم والعمل الجماعي والشراكة أولويات رئيسية، وأن الرسالة والرؤية والقيم كلمات حية" - وتلك بالضبط هي السمات التي تتصف بها أي شركة نموذجية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما في شركة (إل إل بين LL Bean)؛ فتبلغ تكلفة الجودة ٠,٧٢٪ من المبيعات، ويتم من خلال التقييم مقارنة الأداء الفعلي بمنهجية الجودة الموجهة نحو السوق Market Driven Quality - MDQ التي تتم وفقاً لها مراجعة مجموعة من مقاييس رضاء العملاء أسبوعياً وشهرياً ونصف سنوي. هذا بالإضافة لعمليات تدقيق الأيزو ٩٠٠١ ومقاييس العمليات والوقت المعياري والمقاييس المالية وغيرها من المقاييس مثل القيمة المضافة لكل دولار مدفوع في صورة أجور ومرتبات.

يقول سكوت دويجو نائب الرئيس والمدير العام: "يتم قياس الجودة والتحكم فيها من شخص لشخص ومن فريق لفريق في أنحاء المنشأة كافة وفي كل مرحلة من مراحل عملية إرضاء العملاء. ويرتكز النجاح في قدرتنا الجماعية على توثيق قاعدة العملاء المتغيرة وخدمة الأسواق الجديدة، ومن هنا جاءت منهجية الجودة الموجهة نحو السوق MDQ.

إن ثمة رسالة محورية واضحة يمكن استخلاصها مما سبق، وهي أنه في أي منشأة تركز على الجودة؛ نادراً ما يتم التصدي لحتميات العمل - مثل ريادة السوق وإرضاء العميل والتنافسية ونشر المنتجات السريع أو التميز في الخدمة - بنجاح بدون إدارة الجودة الشاملة أو أي نشاط ذي صلة مترابط ومتكامل مع الاستراتيجية.

لقد قررت شركة (طومسون إس جي إس SGS THOMSON) - قبل عقد من الزمان - أن تكون واحدة من أكبر عشرة موردين ضمن ٢٠٠ شركة عالمية من خلال إدارة الجودة الشاملة، وقد حققت ذلك بالفعل، وفي الوقت الذي عانى فيه القطاع من الركود والكساد عام ١٩٩٦ تبوّأت الشركة مكانة عالمية رائدة من حيث الأداء. وتُبرز مؤشرات الأداء - أو البيانات الداخلية والخارجية - المواطن والنواحي التي تشتد فيها الحاجة إلى التحسين. ويعمل ذلك بدوره على تعزيز الكفاءة والإرتقاء بالقدرات في ظل أربع مجموعات من المعايير المؤسسية:

١. التصنيع　　　　٢. الجودة

٣. الخدمة　　　　٤. الموارد البشرية

وهناك نقاط رئيسية أخرى ترتكز عليها البنود سالفة الذكر وهي:

١. أن مراقبة مؤشرات الجودة على المستويات الاستراتيجية يستلزم أن تكون تلك المؤشرات نابعة من الغايات الاستراتيجية. وقد قامت شركة موتورولا بتحويل هدف (سيكس سيجما Six Sigma) إلى أهداف محددة ذات إطار زمني يتم تتبعها بواسطة مراجعات نظام الجودة.

٢. أن القياس الفعال للجودة يمكنه أن يتسبب في إعادة النظر في الاستراتيجية - كما يتضح من خلال استراتيجية (إل إل بين LL Bean) الجديدة المتمحورة حول التكاليف والرامية لتحقيق معدّل نمو أبطأ.

٣. أن قياس أداء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يشمل أبعاده الأوسع - رضا العاملين، ومستويات المشاركة، والاحتفاظ بالعملاء وما إلى ذلك - والتي ترتبط بوضوح بالنتيجة النهائية. وكما سيأتي ذكره، فإن شركة فنادق ريتز كارلتون تجني عائداً يتراوح بين ٥ و ١٠ دولارات مقابل كل دولار مستثمر في تحسين جودة الخدمة.

٤. إن الشيء الحتمي والمؤكد أن مقاييس أداء جديدة سوف تظهر في مجال الجودة بمرور الوقت، وأن المقاييس القائمة سوف يتم نبذها أو تكييفها مسايرة للتغيرات الحادثة في ظروف العمل أو الأولويات الاستراتيجية - ومن الأمثلة لذلك مبادرات شركة فورد المتمثلة في تميز الجودة الكلية ونظام تقييم الجودة QS-9000٩٠٠٠ والتي سنعرضها.

وكما تشير هذه الحالات بوضوح، ينبغي أن يخدم تقييم الجودة اتجاه المنشأة وحاجاتها من خلال نظرة كلية متكاملة للتقييم، لا أن يكون مجرد مجموعة أدوات تقييم وظيفية مرتبطة بالأداء الصرف للجودة.

نظرات عامة للمستشارين

يثير هذه القضايا الاستراتيجية "ديفيد لو" - كبير المسئولين التنفيذيين بمختبرات (أداك ADAC) - الحائزة على جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة في عام ١٩٩٦ - وأحد المسئولين عن تقييم الشركات المتقدمة للحصول على جائزة بالدريدج Baldrige لعدة سنوات، فيقول: "حسبما رأيت في شركتي والشركات الأخرى، كان تحسين وتقييم الجودة يتم في الماضي من أجل الجودة في حد ذاتها دون اعتبار للغايات الاستراتيجية الإجمالية للمنشأة".

ويدلل على ذلك بمثال الشركات الصناعية، التي قد تعطي انعدام العيوب في المنتجات الأولوية رغم أن من المستبعد أن تكون تلك المنتجات ملائمة لنمو ولتطور الأعمال في المستقبل.

"في مثل هذه الأحوال لا يكون تركيز الجهد على العيوب الصفرية مبرراً؛ طالما أن المنتج لن يكون موجوداً ضمن مجموعة أعمال المنشأة على المدى البعيد. ولا جدوى من قياس الجودة أو إدخال تحسينات إن لم تؤثر على أداء المنشأة وربحيتها".

كذلك ينصح لو بإجراء القياسات على فترات منتظمة، ويرى أن لهذه النقطة انعكاسات هامة على التدريب واندماج العاملين وإدراكات الموظفين والاتصالات، فيقول: "لكي يتحقق الإقناع على مستوى المنشأة بأسرها، لابد أن يوضع الأفراد في سياق تحسين الجودة، فمعظم الأفراد يكونون قادرين على الاندماج في الإدارة الاستراتيجية إذا ما تم تعريفهم بغايات العمل وكيف تنسجم مع عملهم وطموحاتهم أو أهدافهم الشخصية".

ويرى توني وايلدمان ـ الذي قام بتنسيق مجهودات شركة تكساس إنسترومنتس يوروب Texas Instruments Europs الناجحة للفوز بجائزة الجودة الأوروبية لعام ١٩٩٥ وانضم مؤخراً لمركز بريستول للجودة كمستشار ـ أن هناك ترابطاً وتكاملاً متنامياً بين التقييم الاستراتيجي وأنشطة تحسين الجودة، فيقول:

"ثمة اتجاه نحو تجاوز القياس كعنصر منعزل ـ سواء كان مرتبطاً بالأيزو ٩٠٠٠ أو تكلفة الجودة أو التحكم في العمليات والرقابة عليها ـ والاقتراب من نماذج أكثر تكاملاً"

ويوضح وايلدمان أن هذا الاتجاه يتجاوز بقياس الجودة نطاق المؤشرات الخالصة لجودة المنتج بحيث يشمل مقاييس أوسع لجودة الخدمة في أي منشأة، بما في ذلك الصناع. وهذا المنهج ذو المنظور الأكثر كلية وشمولاً ـ يُوسّع فكرة الجودة في اتجاه تحقيق التميز في العمل من خلال نتائج أفضل موجهة نحو الجودة.

يقول وايلدمان: "إن مقاييس الجودة المرتبطة برضا العملاء ورضا الموظفين والآثار الأوسع لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM تحدد وتوجه المؤشرات المتخلفة عن الركب في مجال الأداء المالي".

ثم يسدي النصح قائلاً: "إن نظم القياس التي تدور حول الوظائف من المحتمل أن تولد نتائج أو مخرجات أفضل في نطاق تلك الوظيفة. غير أنه يلزم أن تغطي الوظائف كافة وأن تركز على العمليات لكي يتحقق الأداء الأمثل للأعمال. صحيح أن ميزة ما سوف تتحقق لكن الأداء المتفوق لا يمكن دعمه والحفاظ عليه إلا من خلال إجراء إعادة تصميم وقياس للعمليات الواقعة عند المستويات الأعلى".

ثم يحذر قائلاً: "يتطلب ذلك إيجاد مصفوفة قياس متكاملة من أجل مختلف المتطلبات الوظيفية والعمليات الرئيسية التي لم تفهمها بعد شركات كثيرة فهماً تاماً - والتصدي لهذا الموضوع يتضمن إجراء عملية إعادة تنظيم كاملة في أغلب الأحيان. إن بوسعك أن تصل بالوظائف إلى المستوى الأمثل إلى حد ما من خلال بؤرة تركيز أفضل ولكن بدون مدخل موجّه نحو العمليات إلى القياس، يكون من المستبعد تحقيق نتائج دائمة".

ويتمتع د. ليس بورتر - الذي كان يعمل في السابق بالمركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة بجامعة برادفورد ويشغل الآن وظيفة مستشار أول بمؤسسة أوكلاند الاستشارية - بخبرة عريضة بموضوعات الجودة الكلية. وفي إطار بحثه فيما إذا كان قياس الجودة عملاً استراتيجياً أم وظيفياً أم تنفيذياً، يقول:

"تستلزم الجودة الكلية الوفاء بمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين وهو ما يعد أمراً حيوياً أيضاً بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وتوفر إدارة الجودة الشاملة إطاراً شاملاً يمكن من ربط الأداء بالأهداف والغايات والمقاييس كوسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وأعمالها. ومع ذلك فالمشكلة التي تواجهها الكثير من

المنشآت تكمن في تعريف الجودة الكلية في المقام الأول. فالبعض ما يزال يعتقد أن الجودة الكلية عبارة عن برنامج للرقابة على الجودة يسير من أسفل لأعلى أو منهج نظم من أعلى لأسفل مثل الأيزو ٩٠٠٠".

غير أن الجودة الكلية ليست هذا أو ذاك - فإدارة الجودة الشاملة لابد أن تكون جزءاً من الغاية الاستراتيجية للشركة وأن تتكامل بشكل منطقي في نطاق الأعمال. إن الفلسفة أساسية أو هامة بالنسبة لإدارة الأعمال من خلال ثلاثة عناصر جوهرية هي:

- الأفراد
- العمليات
- الأداء

وتكون منهجيات أو مُحدِّدات التقييم الذاتي مفيدة في هذا السياق لأنها تتيح إمكانية تكرار معقولة دون تحديد دقيق أكثر مما ينبغي. كما أنها تشجع على وجود بؤرة تركيز على الأعمال.

> ويتمثل المفتاح - كما يقول بورتر - في إدماج فكر الجودة ضمن رؤى فريق الإدارة العليا ولا سيما تلك الخاصة بكبار المسئولين التنفيذيين: "ينبغي على هؤلاء أن يعتنقوا مبادئ تتجاوز نطاق الجودة الكلية أو التميز في العمل حتى يتسنى التصدي لموضوعين: كيف يتم نشر القدرة التنظيمية بما يحقق الأداء المتفوق وما هي عوامل السبب والنتيجة المتصلة بتقديم ذلك الأداء للأطراف ذات المصلحة المتعاملة مع المنشأة"

ومختصر القول أن الدروس الرئيسية المستفادة من الخبراء الاستشاريين هي:

ينبغي أن يؤثر قياس الجودة على أداء المنشأة وربحيتها.

١. يمثل اندماج الموظفين وإدراكاتهم واقتناعهم اعتبارات حيوية.

٢. أن قياس العمليات وليس القياس الوظيفي الصرف هو الذي سيحقق في النهاية ميزة مستديمة للمنشأة.

٣. يجب أن تترابط مقاييس الجودة وتتكامل مع المقاييس الأخرى الخاصة بالعملاء والأفراد.

وسوف تطرح المؤشرات البحثية التالية قواعد إرشادية حول موضوع إيمان الإدارة العليا لما يتمتع به من أهمية، وما إذا كان كبار المسئولين التنفيذيين منخرطين عمليا وواقعياً في عملية تقييم الجودة وإلى أي مدى يجري استخدام أشكال أكثر تكاملاً لقياسات الجودة أو تقييمها.

المؤشرات البحثية

تم في أواخر عام ١٩٩٦ إجراء استقصاء لعدد ٢٣٠ من قادة الأعمال في المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وأظهر الاستقصاء أن ٥٦٪ من المستجيبين في المتوسط لم يخصصوا وقتاً كافياً لإدارة الجودة، وقد بلغت تلك النسبة ما يقرب من ٧٠٪ بين المديرين بالمملكة المتحدة. وتشمل النتائج الهامة الأخرى ما يأتي:

- ذكر ٦٧٪ أن إدارة الجودة أكثر أهمية مما كانت قبل ١٢ شهراً - وذكرت نسبة ٢٪ فقط رأياً مخالفاً لذلك.

- ٦٠٪ من المستجيبين البريطانيين سوف يزيدون الإنفاق في هذه الناحية مقابل ٥٠٪ من المسئولين التنفيذيين الفرنسيين و ٤٤٪ للمسئولين الألمان.

- لم يوافق ٢٥٪ من المشاركين البريطانيين بشدّة على العبارة التالية: "تعدّ الجودة قضية جوهرية بالنسبة للمسئولين التنفيذيين عند أعلى مستويات المنشأة" ـ بينما جاءت الاستجابة بنسبة صفر و ٥٪ من جانب نظرائهم الألمان والفرنسيين على التوالي.
- نفذّت نسبة ٧٥٪ برنامجاً للجودة وكان الأيزو ٩٠٠٠ هو المنهج السائد بنسبة ٥٨٪ من أفراد البحث.

والجدير بالذكر أنه بعد ذكر أن مساوئ إدارة الجودة تنحصر في البيروقراطية واتجاهات العاملين، وطُلب من قادة الأعمال أن يبينوا إلى أي مدى يتم قياس آثارها. وقد ذكرت نسبة ٢٥٪ أنهم قاموا بذلك بالفعل أو "يرون أن ذلك ممكن الحدوث". بينما قالت نسبة ٥٢٪ "أن القياس ممكن وإن كان ليس سهلاً جداً" أما نسبة ٩٪ من المسئولين التنفيذيين البريطانيين فقد اعتبرت هذا الشكل للقياس "مستحيل تقريباً".

> يقول كارل فينك رئيس مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية EFQM: " إن النقطة غير الواضحة هي ما إذا كان الأفراد عند أعلى مستويات المنشأة يولون اهتماماً كافياً لهذه البرامج. إن فحوى الرسالة هو أن كبار المسئولين التنفيذيين يجب أن ينخرطوا بدرجة أكبر" .

وقد خَلُص تقرير صادر عن شركة رينسانس سوليوشن بيزنس انتلجانس Renaissance Solutions Business Intelligence بالاشتراك مع مدرسة هارفارد للأعمال في ١٩٩٦ تحت عنوان "ترجمة الاستراتيجية إلى عمل" إلى وجود نقطة ضعف فيما يتصل بربط الجودة والمعايير غير المالية الأخرى بالاستراتيجية. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بناء على استقصاء لأكثر من ٢٠٠ شركة. وكانت المعايير المستخدمة هي:

- رضا العميل ـ ٦٠٪.
- الحصة السوقية ـ ٥٥٪.
- الجودة ـ ٥١٪.
- رضا الموظفين ـ ٣٩٪.
- وقت الدورة ـ ٢٠٪.
- مهارات قوة العمل ـ ٣٥٪.
- اكتساب العملاء وولائهم ـ ٣٠٪.

يقول التقرير: "رغم ارتفاع مستوى استخدامها، إلا أن المقاييس غير المالية والأغراض أو الأهداف المرتبطة بها، كثيراً ما يتم التعامل معها بشكل منفصل عن الغايات الاستراتيجية. كما لا يتم إخضاعها لمراجعة منتظمة أو ربطها بالخطط قصيرة المدى أو خطط العمل".

بيد أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة إدارة رئيسية مطبّقة على نطاق واسع ـ وذلك وفقاً لتقرير صدر عام ١٩٩٦ عن معهد الإدارة / شركة بين وشركاه Bain & Co. تحت عنوان "إدارة أدوات الإدارة" بناء على استقصاء أجرى لعينة مؤلفة من ٣٠٠٠ عضو بالمعهد حول مدى استعمال ٢٥ أداة لإدارة الجودة الشاملة.وقد جاء ترتيب إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمسئولين التنفيذيين البريطانيين ـ بنسبة استخدام قدرها ٦٨٪.

الثامنة بالنسبة للمديرين الأمريكيين ـ ٧٢٪.

الترتيب الثالث في المنشآت الأوروبية ـ ٧٠٪.

الترتيب الأول بالنسبة للمسئولين التنفيذيين الآسيويين ـ ٧٨٪.

أما من حيث الرضاء عن استخدامها، فقد جاءت إدارة الجودة الشاملة في المرتبة السادسة في كل من المملكة المتحدة وأوروبا، بينما لم تظهر على الإطلاق ضمن المراتب العشر الأولى بالنسبة لمسئولي أمريكا الشمالية وآسيا.

ويقدمّ بحث أجرى عن الولايات المتحدة عام ١٩٩٣ من قِبَل مجموعة دلتا الاستشارية لحساب مؤتمر الجودة القومية لمائدة الأعمال المستديرة - نموذجاً مناقضاً جديراً بالدراسة.

وقد تم إجراء استقصاء لأكثر من ١٥٠ من المسئولين التنفيذيين ومسئولي الجودة في ١٠٦ شركة بشأن ما يبذلونه من مجهودات متصلة بإدارة الجودة الشاملة. وقد سئل قادة الأعمال عن احتمال أن تصبح إدارة الجودة الشاملة مبادرة عليا على مستوى المنشأة بأسرها بحلول عام ٢٠٠٠ - ومن ثمّ فقد طلب منهم طرح توقعاتهم وتنبؤاتهم للأعوام السبعة التالية. وقد أجاب ٤٥٪ من أفراد البحث بأن ذلك سيحدث قطعاً وأشار ٤١٪ إلى أن ذلك محتمل الحدوث بينما أعربت نسبة ٧٪ منهم عن عدم تأكدها وقال ٧٪ أنه ربما لا يحدث ذلك.

أمّا تعليقات مسئولي الجودة فقد كانت ذات دلالات هامة. إذ قال أحدهم "لن تكون الجودة قابلة للتمييز عن غايات العمل سواء من الناحية الاستراتيجية أو التكتيكية". بينما قال آخر "لن يكون من الضروري التفريق بين الجودة وأسلوب أدائنا للأعمال".

وقد خلصت دراسة مجموعة دلتا الاستشارية إلى نتائج هامة أو على الأقل أثارت نقاطاً جديرة بأن يتم إدراجها ضمن جدول أعمال أي فريق تنفيذي، وذلك كما يلي:

١. من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة "حية وعلى ما يرام" وأن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء والشركات التي تحقق المنافع الأكبر من ورائها هي التي تستشعر إحساساً بالإلحاح فيما يتصل بتنفيذها.

٢. تتمثل المرتكزات الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التدريب والسلوك الإداري والاتصالات والقياس والمعلومات - حيث يكون دور المسئول التنفيذي الأول تأييد ودعم تكامل إدارة الجودة الشاملة مع عمليات الأعمال.

٣. ينتج عن مشكلات تنفيذ الجودة - وفقاً للخبرة الأمريكية على الأقل - منحنيات تعلّم طويلة. كما تؤثر على المهارات والمعارف القائمة وتؤدي إلى وجود إدراكات خاطئة بشأن التكاليف والفوائد.

٤. يقر كبار المسئولين التنفيذيين أنفسهم بأن قضايا القيادة والسلوك والثقافة هي الأكثر جوهرية وإشكالية فيما يتصل بالتنفيذ وأن تسويتها تستغرق وقتاً.

وفي النهاية يلاحظ التقرير "أنه بعد موجة المجهودات الطليعية الأولى، بدأت إدارة الجودة الشاملة في التطور من مجرد حركة إلى مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي ستظل ذات أولوية لسنوات عديدة مقبلة".

شركة فنادق ريتز ـ كارلتون

جودة العمليات الرئيسية والقياس

ظلت الجودة الكلية أو الشاملة السياسة الرئيسية التي تسير عليها شركة فنادق ريتز ـ كارلتون منذ أن تأسست عام ١٩٨٣. وترتكز معايير الخدمة في سلسلة فنادق الشركة الفاخرة التي تضم ٣١ فندقاً على شعار "زيارة لا تُنسى". ويبلغ عدد نزلاء هذه الفنادق ١٠٠ ألف نزيل يومياً، تغادر نسبة ٩٧٪ منهم ولديها هذا الانطباع، وذلك حسبما تشير المقاييس المستخدمة مثل التقديرات الخارجية واستقصاءات ردود الأفعال وتقارير الوقائع والجماعات البؤرية والتغذية المرتدة من الموظفين.

ويبدأ تخطيط جودة الخدمة ـ المتكامل مع تخطيط الأعمال ـ عند قمة الهرم التنظيمي، حيث يمارس فريق القيادة التنفيذية دور لجنة الجودة العليا بشركة ريتز كارلتون المسئولة عن رسم الأهداف استجابة لتغذية مرتدة متعددة المصادر. ومن الناحية العملية يُتوقع من رجال الإدارة العليا أن يمضوا ٢٥٪ من وقتهم في بحث قضايا الجودة. وتوفر تقارير الجودة اليومية بيانات عن ٧٢٠ منطقة عمل منفصلة في المنظومة الفندقية تمهيداً لتحليلها.

يقول باتريك مين ـ نائب الرئيس لشئون الجودة: "إن الحيلولة دون تعرض النزلاء لخدماتٍ سلبية أمر في غاية الأهمية، ومن هنا تعمل التقارير بمثابة إنذارات مبكرة تساعد على رصد واكتشاف المشكلات التي يمكن أن تعوق جهودنا نحو تحقيق أهدافنا المتصلة بالجودة وإرضاء العملاء".

وتصب البيانات في عملية قياس رضا نزلاء الفنادق التي يترتب عليها في النهاية إنجاز مشروعات تحسينية وإجراء مراجعات ربع سنوية من قبل لجنة التوجيه.

إن تحسين الجودة وخفض التكاليف وزيادة السرعة كلها أمور جوهرية وأساسية بالنسبة لتنافسية وربحية ريتز ـ كارلتون، ومن ثمّ تأتي مشروعات التحسين من مصادر عديدة بالإضافة إلى تقارير الجودة ـ مثل تخطيط الأعمال واستقصاءات العملاء ومدخلات المبيعات أو الموظفين عند أي مستوى من مستويات قوة عمل الشركة التي يبلغ قوامها ١٤ ألف موظف.

وتدار معظم مشروعات التحسين بواسطة فرق ينتمي أفرادها لكافة وظائف الشركة، ويتم في العادة استكمالها في فترة تتراوح بين ٦ و ١٢ شهراً كجزء من عملية رسمية مؤلفة من ٩ خطوات لتحسين الجودة QIP تقوم على الإدارة واتخاذ القرار بناء على الحقائق والوقائع.

وتشكل QIP واحدة من ست عمليات فرعية للجودة وخفض التكاليف في مصفوفة للعمليات الرئيسية. أما العمليات الفرعية الخمس الأخرى فهي:

- الفحص والمعاينة.
- تكلفة الجودة.
- المفاضلة.
- حل المشكلات.
- تصحيح الأخطاء.

وبالنظر إلى أن تكلفة الجودة تفسر على أنها أكثر من مجرد تقنية محاسبية، فسوف نتناول أبعادها الثلاثة بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. تكاليف التطابق (أو المطابقة) تشمل تكاليف الوقاية ـ الأموال المخصصة للتدريب والاتصالات والاستثمارات الرأسمالية المناسبة يتمثل الغرض الوحيد منها في ضمان إنجاز العمل على أكمل وجه. كما تؤخذ أيضاً تكاليف التقويم ـ

مثل وقت الفندق الذي يتم تخصيصه لإجراء عمليات التفتيش والمعاينة واختبارات الجودة - في الاعتبار.

٢. تشمل تكاليف عدم التطابق الأعطال الداخلية والخارجية أو التكاليف الزائدة مثل الكماليات غير الضرورية أو تقديم عروض شديدة البذخ.

٣. تكلفة الفرص الضائعة، وهي عبارة عن الأرباح المحتملة والتي لم تتحقق نتيجة لهروب العملاء أو تناقص حجم المعاملات مع العملاء الموجودين. ويُعد رضاءُ العملاء وولاؤهم والاحتفاظ بهم أموراً أساسية في هذا السياق.

يتحدث "مين" شارحاً ذلك فيقول: "تركز كل خططنا على توجيه الموارد بفعالية - الوقت والمال والأفراد - نحو تحقيق رغبات وحاجات نزلائنا بغية توفير تحسينات متواصلة في الأسعار والقيمة. إننا نهدف إلى أن نكون شركة الضيافة الأولى وأن نحتفظ بعملائنا بنسبة ١٠٠٪".

ويقول "مين" إن شركة ريتز - كارلتون تقيم نفسها بالقياس إلى الشركات الأفضل في قطاعها أو في أي صناعة أخرى، فالتقديرات الخارجية المستقلة تأتي - على سبيل المثال - من رابطة شركات السيارات الأمريكية ودليل سفر موبيل ومؤسسة Zagat Survey المرموقة. وفي الولايات المتحدة صنّفت - المؤسسة الأخيرة مجموعة الفنادق موضوع الدراسة على أنها معيار المفاضلة الأمريكي على مدى العامين الماضيين لأنها كانت الوحيدة التي حصلت على أعلى تقدير ممكن فيما يتعلق بمميزات الخدمة كافة.

وتغطي معايير Zagat النواحي الأكثر قبولاً من جانب العميل الذكي / الحريص - مثل الاعتمادية والخدمة ذات الطابع الشخصي وحُسن المعاملة وتميز جودة الأطعمة والمشروبات والحصول على قيمة توازي النقود المدفوعة فيها.

ويضيف "مين" أن شعار مجموعة الفنادق وهو: "سيدات وسادة يخدمون سيدات وسادة" يُمثّل معتقداً ثقافياً أنشئه المسئولون التنفيذيون، ويمارس بواسطة العاملين ويعايشه العملاء. إذ يقول: "إن الجانب الأكبر من مسئولية ضمان ممارسة وتطبيق معاييرنا الذهبية، يقع على عاتق موظفينا. وهؤلاء يتم إخضاعهم لاستقصاء سنوي للتحقق من مستويات رضاهم وإدراكاتهم ودرجة فهم كل منهم لحقيقة أن تميز الخدمة يشكّل أولوية عُليا - وقد ذكر ٩٣٪ منهم أنهم يفهمون ذلك في أحدث استقصاء لنا".

ومختصر القول إن شركة فنادق ريتز - كارلتون هي الأفضل وإنها تتقدم بنسبة ١٠٪ على أقرب منافسيها في الريادة السوقية - وكان هذا المنافس نفسه رائداً قبل ثمانية أعوام. وقد فازت الشركة بأكثر من ١٢٠ جائزة للجودة أو كأفضل فندق منذ ١٩٩١، بالإضافة إلى جائزة مالكوم بولدريج القومية للجودة عام ١٩٩٢. ومما يذكر أنه منذ ذلك الحين لم تضطر الشركة لتنظيم حملة إعلانية واحدة اعتماداً على سمعتها الطيبة. وهي تقدّر أنه مقابل كل دولار مستثمر في تحسين الجودة، يتراوح العائد بين ٥ و ١٠ دولارات.

نشأة وتطور التقييم

من الواضح أنه بمرور الوقت قد تطور تقييم الأداء المتصل بالجودة وما يزال يتطور، فبَعد أن كان يركزّ بشكل تام على التطابق مع المواصفات - العيوب مثلاً - برزت تفسيرات ذات منظور أكثر كلية وشمولاً وهي ما تزال تشمل أبعاد التطابق (أو المطابقة) ولكنها تضم أيضاً مجالات ونواحي أخرى هامة.

وينصب التركيز الآن - من خلال إدارة الجودة الشاملة في أغلب الأحيان - على إرضاء العميل والتكامل داخل نظم الإدارة وقياس أداء العمليات، وليس على المخرجات البحتة - كما في التحكم في العمليات والرقابة عليها - والقياس التنبؤي أو المتصل بالعمل. والواقع أن سؤالاً هاماً أثير في ورقة "تصميم نظم قياس الأداء: استعراض للمؤلفات وأجندة بحثية" عام ١٩٩٤ ألا وهو: هل ينبغي أن ترتبط مقاييس الأداء بالتركيز على العمليات أم على مخرجات العمليات أم كليهما؟.

ولا توجد إجابات واضحة محددة لهذا السؤال حيث أن لكل منشأة منطقها الخاص والنتائج التي تبرهن عليه. غير أن هناك شيئاً واحداً مؤكداً وهو أنه كلّما اكتسبت الشركة صفة العالمية كلمّا عظمت التوقعات الداخلية والخارجية. وقد حدا هذا السيناريو ببعض اللاعبين على الساحة العالمية إلى تصميم فلسفات أو محددات تقييم الجودة الخاصة بهم لمواكبة ومسايرة التحول سالف الذكر في مَحاور التركيز، وتستخدم تلك الفلسفات أو المحددات في حالات كثيرة في قياس أداء جودة المورّد.

ويمكن القول إجمالاً إن المنافسة الشديدة والحصة السوقية و "لحظات الحقيقة" الإيجابية التي يعايشها العملاء كانت المحددات التي شكلّت التطورات التي حدثت، ومن ثمّ فلها أبعاد استراتيجية.

وتُعد شركة هيوليت باكارد - رائدة تكنولوجيا المعلومات في العالم - مثالاً لذلك، حيث تتمثّل منهجيتها في نظام نضج الجودة Quality Maturity System - الذي يتألّف - من خلال مبادئ القيادة والمشاركة المتمثلة في: توجيه الجودة ومساهمات الموظفين والإدارة والتدريب - من أربعة عناصر متكاملة هي:

١. بؤرة التركيز الاستراتيجية - وترتكز على مقاييس: استقصاءات الرضاء وعمليات التغذية المرتدة والمفاضلة مع المنافسين.

٢. عملية التخطيط: وتشمل خطط الأعمال الاستراتيجية، تخطيط Hoshin (وهو مصطلح ياباني يقصد به نشر السياسة من خلال عدة خطوات هامة مثل وضع الغايات ووسائل تحقيق الغايات ونشرها ومراجعات سير العمل)، والمراجعات التخطيطية.

٣. إدارة العمليات: التعرف والتوثيق والإدارة، والمراقبة وتحسين العمليات.

٤. دورة تحسين المشروعات بناء على تطبيقات: خطّط، وافعل، وراجع وتصرّف.

والحقيقة أنه توجد أربعة مستويات للمقاييس المرتبطة بمنهجية الجودة، وتلك هي مقاييس الأداء المفردة مثل العيوب وأوقات الاستجابة، ومقاييس العمليات الرئيسية المتصلة بأساسيات العمل بما في ذلك إيجاد أو إنشاء الطلبيات والعملاء وتنمية الأفراد، ومراجعات التخطيط، ونتائج العملاء.

وهي تتكامل مع عملية إدارة الأعمال، رغم أن "إيان ماي" - مدير الشئون المالية بشركة هيوليت باكارد (المملكة المتحدة) - أوضح في مؤتمر تقييم أداء الأعمال الذي عقدته مؤسسة بيزنس إنتلجانس Business Intelligence عام ١٩٩٧ أن مقاييس العمليات هي ركيزة نظام التقييم بالشركة، حيث قال:

"يتم إخضاع هذه المقاييس لمراجعة شهرية على أساس انتقائي، كما يتم إجراء مراجعة شاملة كل ربع سنة حتى يتسنّى تحليل الاتجاهات الحادثة بمرور الوقت"

شركة فيليبس للإلكترونيات

عملية التقويم PQA-90

قامت شركة فيليبس باستحداث أربعة مستويات لمعايير الجودة على التوالي خلال التسعينيات في إطار عملية Centurion لإعادة الهيكلة، وذلك وفقاً لما ذكره "تيم كريسبين" - مدير توكيد الجودة بمصنع فيليبس لأشباه الموصلات بمنطقة هازيل جروف - في الكلمة التي ألقاها أمام مؤتمر نادي الممارسات الأفضل البريطانية عام ١٩٩٥.
وقد كانت مراحل هذا التطور كما يأتي:

١. تطابق المنتجات مع المواصفات ويتم التأكد من ذلك بواسطة نظم توكيد الجودة الخاصة بالوفاء بمعايير الأيزو ٩٠٠١ - وقد تمّ استحداث هذه المرحلة عام ١٩٩٠ بالنسبة لمهنيي الجودة بالشركة متعددة الجنسيات.

٢. في ١٩٩١ تمّ استحداث مبدأ التميز التشغيلي، وكان المحدد هو التحسين المتواصل من أجل بلوغ مستويات مناظرة لبرنامج تميزّ الجودة الكلية بشركة فورد للسيارات - الذي يُعدّ معيار مفاضلة عالمي وقد استخدمته شركة فيليبس من أجل مهندسيها.

٣. مستوى الرضا عن الخدمة: تم استحداثه في ١٩٩٤ مرتكزاً على الشراكات مع الموردين، وتمّ قياسه بواسطة الإدارة باستخدام عملية التقويم PQA-90.

٤. أصبح رضا العملاء والموردين والموظفين هو محور تركيز المنشأة مؤخراً - ويرتبط بجائزة فيليبس الداخلية للتميز في العمل.

وقد ذكر كريسبين أن عملية التقويم PQA-90 اعتبرت منطلقاً نحو إيجاد نظير داخلي لجائزة الجودة الأوروبية، لأن تطبيق معايير الجائزة الأخيرة كانت تكتنفه بعض القيود.

يقول كريسبين: "لقد تعمّدنا أن تكون معاييرنا أقل من معايير جائزة الجودة الأوروبية لكي يتسنّى تطبيقها في كافة المواقع لا الشركة ككل".

ويتضمن هيكل عملية التقويم PQA-90 ست فئات: دور الإدارة، أنشطة / عمليات تحسين الجودة، نظام / إجراءات الجودة، العلاقات مع العملاء، العلاقات بالموردين والنتائج. ووفقاً لتقرير "جودة فيليبس" الذي نشره مجلس الجودة عام ١٩٩٥، يتم إخضاع هذا الهيكل لثلاثة اختبارات متتابعة على مستوى عالٍ لتقييم تحسين الجودة وسير العمل في عمليات التغيير الداخلية:

- التقييم الذاتي: تقوم إحدى وحدات الأعمال بتطبيق معايير التقويم PQA-90 على أنشطتها الخاصة والتعرّف على فرص التحسّين وقياس التقدم الذي تمّ إنجازه.
- التدقيق بواسطة الأقران: بالإضافة لما سبق، يقوم فريق من الزملاء بإجراء فحص شامل للوحدة، موفراً بذلك منظوراً أوسع يساعد على التعلّم عبر الحدود بين الأقسام والوظائف.
- التقويم الإداري: يقوم رجال الإدارة العليا بتقييم الوحدة للتأكّد من الالتزام بمعايير الشركة وتقديم تغذية مرتدة عن درجة الالتزام بها أو الانحراف عنها.

وتشير القواعد الإرشادية الخاصة بهذه الاختبارات إلى ما يأتي: "تجتمع كافة عناصر "جودة فيليبس" في عملية التقويم PQA-90 التي تشكل آلية لإغلاق حلقة التحسّين الخاصة بالعملية نفسها. ويتم من خلال عمليات التدقيق تقييم النتائج والعمليات طبقاً لمعايير متنوعة واستخدام حالات الانحراف عن المعايير كفرص للتعلم".

ويتم تشجيع وحدات أعمال فيليبس التي تطبّق بنجاح معايير التقويم PQA-90 على العمل من أجل نيل الجوائز الخارجية المعتمدة. فإن لم يكن ذلك مناسباً، يمكنها أن تدخل مسابقة جائزة فيليبس للتميز في العمل PBE كوسيلة بديلة للتقدير. وفي هذه الحالة يتم تقييمها وفقاً لمعايير جائزة الجودة الأوروبية.

وتوفر عملية التقويم PQA-90 حوالي ٦٠٪ من اشتراطات جائزة الجودة الأوروبية وجائزة فيليبس للتميز في العمل PBE ويعتقد أن الوفاء بمتطلبات عملية التقويم PQA-90 يساوي ٤٥-٥٠٪ تقريباً من درجات جائزة الجودة الأوروبية. ويستغرق الانتقال من PQA-90 إلى التميز في العمل عامين على الأقل تبعاً لعدة عوامل، مثل الحجم ومدى حُسْن تناول قضايا الجودة والجهد المكرس للتحسين.

شركة فورد للسيارات

محددات تميز الجودة

يمثل التحسين الهدف الأساسي لبرنامجي قياس بشركة فورد للسيارات. الأول هو برنامج التقييم الذاتي فيما يتصل بتميز الجودة الكلية TQE الذي تمّ تدشينه في ١٩٨٧، من أجل الموردين الخارجيين وتمّ تطبيقه على الموردين الداخليين بعد ذلك بثلاثة أعوام. أما الثاني فهو معيار السيارات العالمي QS-9000 الذي تمّ تصميمه بالإشتراك مع شركتي جنرال موتورز وكرايزلر وأستحدث في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٤ وفي أوروبا في منتصف عام ١٩٩٥.

ويحدد برنامج الجودة الكلية TQE متطلبات الموردين في أربعة مجالات:

١. الجودة: ويتضمن هذا القسم ٢٠ معياراً تدور حول: التخطيط والأساليب الإحصائية والقياس / التدقيق، والعملاء وعمليات الدعم.

٢. الهندسة: التصميم، وتطوير المنتجات، والاختبار، والهندسة التصنيعية، والمعالجة والدعم - ويُستخدم أكثر من ٤٠ معياراً في هذا القسم.

٣. سبعة معايير للتسليم.

٤. الجوانب التجارية: تنافسية الأسعار، والقدرات وسرعة الاستجابة لاحتياجات العمل، ويوجد ١٢ معياراً في هذا القسم.

ويعتبر البرنامج أعلى صور تقدير شركة فورد للموردين، وهو يضع حدوداً دنيا جديدة للأداء ويرسي معايير ثابتة ومتسّقة للجودة على مستوى العالم. ولكي يحصل الموردون على تقدير الجودة الكلية TQE، ينبغي أن يحرزوا درجة لا تقل عن ٩٠٪ في كل قطاع - وقد تمّت إجازة ٣٠ مورداً خارجياً و ١٦ مورداً داخلياً من أصل ٢٠٤٠ مورداً عالمياً.

ووفقاً لأحد مسئولي الجودة بشركة فورد، يمكن لأي مورد أن يستخدم عملية التقييم الذاتي ويتأهل لجائزة تميز الجودة الكلية TQE، وإن كان ذلك ليس شرطاً للتعامل مع الشركة.

ثم يضيف: " إن قرار الاشتراك في المسابقة من عدمه متروك للمورّدين، ولكن من الواضح أن الشركات الحاصلة على جائزة الجودة الكلية TQE تكون في وضع استراتيجي أفضل من تلك التي تكون غير حائزة عليها، وذلك بسبب الجهد الذي تكرسّه الفئة الأولى من أجل ضمان بلوغ العمليات والنظم المستوى العالمي وتحسينها باستمرار. وتنظر شركة فورد للموردين الحائزين على جائزة الجودة الكلية TQE على أنهم شركاء استراتيجيين على المدى الطويل" .

ونجد على العكس من ذلك أن نظام الجودة QS-9000 يحدد التوقعات الأساسية لشركات السيارات الكبرى الثلاث تجاه المورّدين الخارجيين والداخليين ويعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين متطلبات صناعة السيارات العالمية والفكرة الأساسية هنا هي التشجيع على إيجاد جودة أفضل بتكاليف أقل وإلغاء أو استبدال التقويمات الميدانية المتعددة وأشكال رفع التقارير المختلفة التي كانت تستخدم فيما مضى.

تشكل الأيزو ٩٠٠٠ محور وقلب نظام الجودة هذا إلى جانب متطلبات إضافية خاصة بالعملاء مثل تخطيط الجودة المتقدم وتخطيط الأعمال والموافقة على الأجزاء الجديدة، وتحليل نسق وأثر الأعطال.

وقد كانت شركة Polywheels Manufacturing الكندية - الحائزة على شهادة الاستحقاق الكندية في التميز في ١٩٩٦ - هي أول شركة كندية تسجل بنظام الجودة QS-9000 لدى شركة فورد. فقد أدركت الشركة التي تصنع أجزاء سيارات مشكّلة في

قوالب بالهواء المضغوط - أن النظام الجديد هو جواز المرور لممارسة الأعمال مع أي من الشركات الكبرى الثلاث.

ورغم أن الشركة الكندية كانت قد تبنتّ نظام Q-101 للجودة في عام ١٩٩١ - وهو النظام السابق لنظام QS-9000 - إلا أن المسئولين التنفيذيين بها أدركوا أن توكيد الجودة ما هو إلا جانب واحد في الجودة الكلية. وعلى امتداد الأعوام الستة الماضية، تمّ إدماج مبادئ ومقاييس الجودة ضمن عملية تخطيط التحسين ويتم نشر أهداف العمل عبر المستويات التنظيمية بشكل متتابع حتى خطوط الإنتاج.

وتستخدم شركة Polywheels أساليب، مثل التخطيط المتقدم لجودة المنتجات للتأكّد من سرعة تحويل احتياجات فورد وغيرها من العملاء إلى أجزاء مصممّة ومنتجة. وفيما يتعلق بنتائج الأعمال، انخفضت معدّلات الخردة بدرجة كبيرة وارتفعت الإنتاجية وكفاءة العمليات منذ تطبيق معايير QS-9000، وأصبحت الشركة من موردي الصف الأول في صناعة السيارات رغم أن عدد العاملين بها لا يزيد على ١٥٠ موظفاً.

وكنموذج بريطاني مناقض، كانت شركة Dunlop-Topy Wheels ومقرها كوفينتري أول مورد لشركة جنرال موتورز- أوروبا يتم تسجيله في نظام QS-9000. وقد تحقق ذلك في غضون ثمانية شهور فيما بين مايو وديسمبر ١٩٩٥.

يقول "بوب مورجان" - العضو المنتدب للشركة: "لقد تشبثنا بالمعيار بسبب تركيزه الفريد على تخطيط الأعمال وتحسيّن الجودة. وكان بمثابة مقياس مثالي لتقييم مدى تقدمنا".

ووفقاً لمدير الجودة بالشركة - "جون سونينسشتاين" - في تقرير التميز التنظيمي لعام ١٩٩٦، يمثل QS-9000 معيار مفاضلة عالمي جديد يساعد على الاقتراب من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل ويؤكد قدرات دنلوب توبي ذات المستوى العالمي.

فيدرال إكسبريس

تميز الخدمة

تنطبق الجودة الكلية وأداء الأعمال بدرجة مساوية على المنشأة الخدمية أيضاً التي ظلتّ فيدرال إكسبريس تجسدها لأعوام طويلة. ففي كل يوم يتم نقل ٢,٥ مليون طرد واستلام ٣٨٠ ألف مكالمة ونقل ٤٥ مليون رسالة إليكترونية. ويشكل التميز التشغيلي حتمية الشركة الموجهة بواسطة إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على فلسفة أعمالها القائمة على الأفراد والخدمة والأرباح PSP. ويوضح مدير الموارد البشرية بالشركة "ستيف روثفورد" أن دورة PSP تبدأ بخطة الأعمال الاستراتيجية ثم يتم نشرها تتابعياً إلى كل مستوى تشغيلي، وهي تشكل في الحقيقة عملية الإدارة بالأهداف والنتائج.

يقول روثفورد: "تُعد الإدارة التنفيذية بيانات مكتوبة تُحدد دورها في تحقيق الأهداف المؤسسية ويتم بعد ذلك نشرها تتابعياً إلى كل مستوى في الهرم التنظيمي. ويتم ربط كل فرد بغاية يحددها مديره المباشر".

ويتم تقييم الأداء طبقاً لعدد ١٢ مؤشراً لجودة الخدمة SQIs وترتبط المؤشرات بدورها بنواحٍ مثل عمليات التسليم والتسلم والطرود المفقودة وشكاوى العملاء. وتمثل SQIs الأساس الوطيد لقياس أداء الأعمال ويتم إعطاء كل منها أوزاناً أو ترجيحات لعكس السمات أو الخصائص التي يعتبرها العميل أساسية وجوهرية ، وبذلك يتم خلق صلة مباشرة بمتطلبات العميل ورضاه.

ونتيجة لذلك، تقاس خدمة العملاء - أو تميز الخدمة بالنسبة لفيدرال إكسبريس - بدقة يومياً. ويتم تجميع درجات الأفراد والمحطات في صورة تقدير إجمالي للمؤسسة كل أسبوع باستخدام نظام Super Tracker الإليكتروني ويتم إبلاغ النتائج لكافة العاملين - وعددهم ١٢٧ ألف موظف - من خلال الشبكة التليفزيونية الداخلية لشركة فيدرال إكسبريس ووسائط أخرى والمديرين المحليين.

يقول روثفورد: "يتم أخذ جزئيات SQIs في الاعتبار في نطاق خطة الأعمال الإجمالية ووفقاً للأهداف الاستراتيجية، ولذلك إذا أردنا أن نقدمّ خدمة أكثر إعتمادية، ينبغي على الفرق التشغيلية أن تركزّ على الجوانب العملية لما يطلب منهم تحقيقه وحالة أدائهم كل أسبوع".

وكمثال لذلك يتم قياس أداء ناقلي المراسلات يومياً وفقاً للمعايير المؤسسية وربطه بنظام SQIs وجودة الخدمة. وتشمل المؤشرات الخاصة بناقلي المراسلات البالغ عددهم ٣٧ ألف شخص المواعيد النهائية للاستلام والتسليم إلى جانب كميات الطرود في الميل الواحد والساعة الواحدة والمسار الواحد. كما يشكّل المظهر والأسلوب الشخصي معايير هامة أيضاً.

يقول روثفورد: "غير أننا لا نريد أن يكون الدافع الوحيد لدى الموظفين هو تسليم الطرود تحقيقاً لأغراضهم، إذ يجب أن يفعلوا ذلك بالأسلوب الصحيح عن طريق العمل بشكل أكثر ذكاء وليس بجد أكبر. فعملاؤنا لن يعجبوا بناقل مراسلات يلقى في وجههم طرداً لأنه متعجل لتوصيل الطرد التالي".

ويتم إخضاع أداء ناقلي المراسلات للمراجعة مرتين سنوياً، ونصف هذه المراجعات يُركز على الغايات المتصلة بالأداء على الطرق وعمليات التسلم والتسليم. ويقوم ناقلو المراسلات - بالاشتراك مع المديرين - بوضع قواعد إرشادية وأهداف معيارية لما يعتبره الطرفان الممارسة الأفضل في مجال العمل هذا.

وترتبط المكافآت أيضاً بالعملية، ففي حالة تجاوز أهداف ناقلي المراسلات يحصلون على علاوة كجزء من تعويض مرتبط بالأداء، كما يتم صرف مبالغ أخرى إجمالية تقديراً للالتزام الفردي الخاص أو نجاح الفريق التشغيلي الذي يعمل ناقل المراسلات في إطاره.

ويَخلُص روثفورد إلى ما يأتي: "من الناحية الاستراتيجية، يوجد ارتباط متكامل بين الأداء الاستراتيجي والمكافآت والرضا من ناحية أخرى، من خلال العملاء. فإذا أوليت أفرادك قدراً كافياً من العناية، سوف يقدمون للعملاء نوعية الخدمة التي يريدونها وينتج عن ذلك أرباح بالتالي. إنها دورة لا تعمل بنظام معيّن من ناحية قابلية القياس".

نقطة التكامل:

تتمثل الرسالة المحورية لتقارير الحالة المذكورة آنفاً - بلا أدنى شك - في أن أي شكل للقياس المرتبط بالجودة الكلية ينبغي أن يتكامل مع نظم أو عمليات إدارة الأعمال حتى يسهم في التحسيّن وتحقيق نتائج أفضل أو تشكيل قدرات المنشأة ولابد أيضاً من اتخاذ إجراءات للمتابعة حتى لا يتحول القياس إلى عملية ممارسة بحتة للمقاييس.

وللتكامل بُعد ثانٍ متصل بالارتباط بالنماذج أو المنهجيات الأخرى، فعلى سبيل المثال، تترابط عملية التقويم PQA-90 بشركة فيليبس مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وجائزة التميز في العمل الخاصة بها PBE، على حين ينطلق نظام الجودة QS-9000 بشركة فورد من الأيزو ٩٠٠١ ويمتد إلى تخطيط الأعمال، وهو ما يقرب أي مستخدم خطوة من التميز في الأعمال والتقييم الذاتي.

أما البعُد الثالث في تكامل تقييم الجودة فيتعلق بالأفراد - وناحية المعايير السلوكية والمكافأة والتقدير - التي تكون صعبة أحياناً. ووفقاً لخبرة فيدرال إكسبريس، إذا أمكن البرهنة عملياً على تقديم الموظفين مساهمات في مؤشرات جودة الخدمة اليومية والأسبوعية المتصلة بمحطات العمل أو الشركة، فإن الأداء - وبالتالي الأعمال يتحسّن تبعاً لذلك.

إعادة التفكير في تقييم الجودة

يثير تقرير الحالة الخاص بفيدرال إكسبريس نقطة هامة جديرة بالدراسة والاعتبار فيما يتصل بالجودة الكلية وقياسها الاستراتيجي - ألا وهي أن خط البصر الممتد بين الجُهْد الفردي ومناهج الجودة والنواتج والمكافأة في غاية الأهمية. ويُعد ناقلو مراسلات فيدرال إكسبريس - المجمّعون في صورة محطات وفِرَق موزعة على ما يزيد على ٢٠٠ دولة - مثالاً ممتازاً لهذه الدورة في الواقع العملي.

إن قضية الأفراد لا تقل أهمية في البيئات التصنيعية، فقد استخدمت شركة هاني ويل متعددة الجنسيات المتخصصة في تصنيع نظم التحكّم - مثلاً - معظم مقاييس الجودة المعيارية كمقاييس أساسية حتى استحدثت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عملية الأعمال الرئيسية في أواخر الثمانينيات.

وفقاً لما جاء في تقرير بعنوان "السعي وراء الجودة"، توجد الآن ثلاثة مقاييس رئيسية لعملية إدارة الجودة الشاملة:

- مستويات مشاركة العاملين بما في ذلك التعليم.
- إدراكات أو توقعات الموظفين بشأن المردودات العائدة على هاني ويل من وراء إدارة الجودة الشاملة وذلك من واقع استقصاءات الرأي.
- رضاء العملاء.

وبشكل أوسع أو أكبر تستخدم الشركة مقياساً داخلياً لكل وحدات الأعمال في العالم يُسمى "قيمة جودة هاني ويل HQV" حيث يقوم المسئولون التنفيذيون - من خلال التقييم الذاتي بالقياس إلى برامج جوائز الجودة القومية - بمراقبة الأداء سنوياً، ويتم منح جائزة HQV للوحدات التي تبلغ مستويات عالمية محددة مسبقاً - بناء على مقاييس أداء الموظفين والعملاء والنتائج.

وحسبما توضّح هذه الحالات، فإن إعادة التفكير في قياس الجودة يجب أن يشمل الأبعاد المتصلة بالأفراد - القيم والملكية والاندماج أو الانخراط، والتعليم، والتعزيز، والتدعيم من خلال المكافآت والتقدير. ويتعلق ذلك بالنقطة التي أثارها "لي بورتر" من قبل بشأن اعتناق المسئولين التنفيذيين فكر الجودة الكلية من أجل تقديم أداء العمل لكافة الأطراف المعنية ذات المصلحة.

حيث يقول" إن ذلك يدمج في الحقيقة إدارة الجودة الشاملة في فكر المنشأة"

أما بالنسبة "لتوني وايلدمان"، فيمثل الفهم والاتصال موضوعين جوهريين: "عليك أولاً أن تحدد الأولويات بدقة ثم تطلع الأفراد عليها وتوضح المتوقع في كل مستوى بالمنشأة من خلال عملية Catch ball".

ويقصد بالعملية المذكورة منهج تكراري لنشر الخطط وغايات العمل وأهداف التحسين عن طريق الاشتراك في الغايات - وطلب المدخلات من الآخرين قبل اتخاذ أي إجراء. ويزعم المستخدمون في العادة أن عملية Catch ball تشجع على الالتزام والانخراط والمشاركة والملكية وفي بعض المنشآت يتم ذكر كافة الأطراف المساهمة في وثائق المشروعات.

ويجدر بنا هنا أن نورد تعليقاً جاء في التقرير الصادر عن مجموعة الدلتا الاستشارية لعام ١٩٩٣ تحت عنوان "بعد مضي عشرة أعوام على تعلّم إدارة الجودة الشاملة". فقد كشف استقصاء أجرى على ١٠٦ شركة أن إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثير "إيجابي" أو "إيجابي جداً" على رضا الموظفين بنسبة ٨٦٪ من أفراد البحث، أو كما قال أحد كبار المسئولين التنفيذيين: "لقد أصبحنا نعلم المزيد عن الجانب المرن في الجودة، فهي لا تحقق نتائج جيدة فقط وإنما أيضاً تحقق إدارة جيدة للموارد البشرية".

وتأكيداً لوجهة نظر وايلدمان سالفة الذكر، اعتبر ثمانية من كل عشرة مستجيبين أن الاتصال المكثّف والمنظم على درجة كبيرة من الأهمية، بينما ذكر ٧٨٪ أن تطوير القياس والمعلومات من أجل دعم عملية حل المشكلات وتخطيط الجودة والتعرف على فرص التحسّين أمور هامة. كذلك فقد ذكر ٨٤٪ من كبار المسئولين التنفيذيين الذين كانوا موضوع البحث أن تدريب العاملين على مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة هو المهم.

وتتأكد النقطة الجوهرية الخاصة بإدماج قضايا الأفراد ضمن إدارة الجودة الشاملة والقياس من خلال شركة إس جي إس ـ طومسون SGS Thomson الواردة هنا والتي تُعد نموذجاً رائداً في العالم الغربي للجودة الكلية وصناعة أشباه الموصلات. فبالإضافة إلى التركيز على العملاء والتحسين المتواصل واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع ـ باعتبارها مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ـ يوجد مبدآن آخران يربطان عقيدة الجودة الكلية الخاصة بالشركة بالأفراد. وهذان المبدآن هما:

- التزام الإدارة والقيادة: التوجيه، والنشر، والدعم، والمراجعة، والاتصال، والتقدير.
- تدعيم العاملين: التدريب، برامج ونظم عرض الاقتراحات، والعمل الجماعي، والقياس والتقدير.

وثمة بعد إضافي متصل بالموظفين يساعد على تجميع النقاط المذكورة أعلاه بشأن اندماج الأفراد وتحقيق الجودة والاتصال والفهم. فالتحسّين المتواصل التدريجي من خلال منهج Kaizen المعتمد على توكيد الجودة وإدارة التكاليف ونظم التسليم ـ على عكس بذل جهدين أو ثلاثة سنوياً لتحقيق طفرات درامية ـ متوطن ومتأصل في أنشطة المنشأة.

والإجراءات قد تأتي من فرد أو فريق وتتم مراجعة سير العمل شهرياً أو كل ربع سنة أو دورياً ـ حسبما تقتضي الأمور ـ على مستوى المجموعات والأقسام ووحدات

الأعمال والعمليات، وقد حققت الإنتاجية - من خلال تطبيق منهج Kaizen - نمواً بنسبة ١٥٪ سنوياً منذ ١٩٩٠.

يقول "موراي دافين" - نائب الرئيس لإدارة الجودة الكلية والشئون البيئية: "إن منهج Kaizen يوفر إطاراً من شأنه أن يوحّد ويركّز عدداً لا يحصى من مبادرات التحسّين. فلقد تفشّت تحسّنات Kaizen بدرجة أصبح من الصعب معها أن يتم تتبعها جميعاً".

ويرتبط القياس أيضاً بمبادئ الجودة الكلية في شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson ومعاييرها المؤسسية. فعلى سبيل المثال: يتضمن استقصاء مناخ العمل أو آراء الموظفين السنوي أكثر من ٥٠ نقطة تغطي:

- المنشأة.
- صورتها الذهبية.
- العمل.
- المهارات.
- الأدوات.
- التدريب.
- الاتصال.
- العمل الجماعي.
- العلاقات.
- المشكلات والقضايا.

والنقطة الهامة الجديرة بالذكر هنا هي أن استجابات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة والتحسّين المتواصل يتم استطلاعها في الوقت الذي يقيس فيه استقصاء مناخ العمل أيضاً مشاعرهم حيال مبدأ التزام الإدارة الذي أشرنا إليه سابقاً. ويتم تعزيز ذلك رسمياً بواسطة استقصاء دور إدارة الجودة الشاملة الذي تجريه الشركة.

وهذا الاستقصاء عبارة عن طريقة أو وسيلة للأداء السلوكي مؤلفة من ٢٥ سؤالاً ويجرى استخدامها حالياً من جانب ٨٠ من مجموع ٢٥٠ مديراً بالإدارة العليا، حيث يقومون باستكمال بيانات الاستقصاء بأنفسهم لتقييم أدائهم ذاتياً، بمقارنته بمعايير إدارة الجودة الشاملة. ويقوم المرؤوسون أيضاً باستكمال بيانات استمارات الاستقصاء لطرح نظرة من أسفل إلى أعلى حول مدى جودة قيادة الجودة الشاملة TQM.

المجالات الحيوية الواجب التصدي لها

إن هذا المستوى من المشاركة يجلب نجاحاً أكبر لأعمال شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson، ويشكل نقطة أساسية قد أثارها "محمد زيري" في كتاب "تقييم الأداء من أجل تحقيق نتائج الأعمال" عام ١٩٩٤. ويشغل د. زيري وظيفة أستاذ كرسي في إدارة الممارسات الأفضل بالمركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة التابع لجامعة برادفورد ويعمل مستشاراً لعدد كبير من المنشآت حول هذا الموضوع.

ويؤمن د. زيري إيماناً راسخاً بأن اندماج أو انخراط الأفراد كمسئولية موزعة يكون جوهرياً عند تنفيذ نظم قياس الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة، ويرى أن هناك ستة مجالات حيوية أخرى يتعيّن التصدّي لها وهي:

- امتلاك بؤرة تركيز على العملاء.
- فهم العملية بوضوح.
- إجراء تدقيق لقياس الأداء.
- تخطيط قياس الأداء.
- تنفيذ النظم.
- إقامة آليات للمراجعة.

ويشير زيري إلى أن قياس أداء الجودة الكلية يتضمن ١٣ خطوة، مصنفاً إياها إلى ٦ للتخطيط و ٧ للتنفيذ وتشمل المجموعة الأولى ما يأتي:

- الغرض من القياس.
- المزج بين المقاييس الفردية والمقاييس الجماعية.
- إرساء المؤشرات.
- إدراج وتضمين حاجات العملاء الداخليين والخارجيين.
- الاختيار المتأني للمقاييس في ضوء معايير الأداء.
- السماح بالوقت الكافي للتكيف مع المقاييس الجديدة والتعلّم.

وخلاصة القول أن النقاط الحيوية المتصلة بتطبيق مقاييس إدارة الجودة الشاملة تشمل - من وجهة نظر زيري - إجراء تحليل للتكلفة والعائد، ونشر التقييم على أوسع نطاق ممكن عبر عمليات الأعمال، وتضمين التقييم قدراً كافياً من المرونة لعكس التغيرات التي تطرأ على النوايا والمقاصد الاستراتيجية.

يقول زيري: " لهذا السبب ينبغي إخضاع نظم التقييم للمراجعة المستمرة من أجل دعم ومساندة عمليات اتخاذ القرارات الدقيقة" .

مراجعات الجودة

توجد حقيقة هامة ترتكز عليها النقاط التي طرحها د. زيري - وهي أن مراجعة قياس الجودة ونتائجه تعمل بمثابة عملية استقصاء على مستوى أعلى للتحقق من سير استراتيجية المنشأة وأعمالها في الطريق المرسوم، أو لتقييم القدرات في ضوء أي تغيرات في النوايا الاستراتيجية.

وتستخدم شركة موتورولا عملية مراجعة رئيسية لتقييم الأداء بالقياس إلى عملية سيكس سيجما Six Sigma لديها، كما يوجد لدى Armstrong World Industries Business Products Operations (BPO) إطار متعدد الأوجه لمراجعات الجودة التي يؤديها أعضاء فريق قيادة الجودة. كذلك تستعين شركة توشيبا الفرعية بالمملكة المتحدة ببرنامج لمراجعة الجودة يعتمد بالكامل على التفاعل المباشر مع العملاء. ولكل هذه المبادرات نواتج استراتيجية.

وفي ضوء وجود قيادة إدارة الجودة الشاملة وعملية سيكس سيجما Six Sigma، تستخدم شركة موتورولا عملية ربع سنوية للمراجعة الإدارية كان يطلق عليها في السابق اسم "مراجعة نظم الجودة QSR". ووفقاً لما جاء في تقرير جائزة الجودة الأوروبية لعام ١٩٩٦، فإن هذه العملية عبارة عن نموذج تدقيق داخلي مطور ذاتياً، يتم توجيهه بواسطة دليل - يجري حالياً إجراء التحديث السنوي العاشر له - وعشرة نظم فرعية هي:

- نظام إدارة الجودة.
- المنتجات والتكنولوجيا الجديدة.
- الرقابة على الموردين.
- إدارة العمليات والتحكم فيها.
- برامج بيانات الجودة.
- تقنيات حل المشكلات.
- التحكم في معدات نظم القياس.
- إشراك العنصر البشري.
- تقييم رضاء العملاء.
- توكيد جودة البرمجيات.

ويشير التقرير إلى أن كل إدارة وقسم تخضع لعملية (مراجعة نظم الجودة QSR) إلزامية كل عامين وذلك من قِبَل فريق من ٧ ـ ٨ أعضاء يتم تشكيله من بين ٢٠٠٠ مسئول تقييم داخلي. وتحصل الوحدات على تقدير عددي في كل نظام فرعي، ويُستخدم التقدير في التعرف على مواطن القوة والضعف، كما يستخدم عدد كبير منها أيضاً، المنهجية من أجل إجراء مراجعات غير رسمية كجزء من عملية التحسّين المتواصل لديها.

يقول جون ماكلاي ـ مدير الجودة السابق بقطاع BPO—Business Product Operations الذي فاز بجائزة مالكولم بولدريج عام ١٩٩٥ إن القطاع متحمس للجودة، وإن ذلك ليس بالشيء المستغرب فقد فازت الشركة الأم بجائزة كروسبي للتحمس للجودة عام ١٩٨٧.

وقد جاء على لسان ماكلاي في مقابلة أجراها مع مجلة "التميز التنظيمي" العبارة التالية: "لقد أمضينا الأعوام الأثنى عشر الماضية في تحسين عملية التحسين والمفاضلة من أجل بلوغ القمة".

وأوضح ماكلاي أن مراجعات الجودة استحدثت في ١٩٩٠ عندما بدأ التقييم الذاتي بالقياس إلى معايير جائزة Baldrige وتمّ تعزيزها عندما دشّن القطاع مبادرة "٨٠ في ٥" التي صممت بعد دراسة هدف سيكس سيجما Six Sigma الخاص بشركة موتورولا. ويقصد بهذه المبادرة أن يتم تحقيق انخفاض بنسبة ٨٠٪ في حالات عدم التطابق في غضون خمسة أعوام أو أقل.

يتذكر ماكلاي ما حدث فيقول: "لقد تعلمّ قادتنا في كل عام ـ من أعوام المبادرة الخمسة ـ المزيد والمزيد عن المحددات الحقيقية للتميز في العمل وعلاقة السبب والأثر بين التغير العملياتي ونتائج الأعمال وتحقق تحسُّن غير مسبوق".

ويجتمع فريق قيادة الجودة QLT المؤلف من عشرة أفراد من بينهم رئيس قطاع BPO - مرتين شهرياً لمراجعة وتقييم وإدارة الأداء مرفقاً للخطة الاستراتيجية ويشمل جدول الأعمال المعياري أداء الأعمال، تميّز الجودة، التغييرات الاستراتيجية والقضايا التشغيلية.

ويراجع أعضاء فريق QLT أيضاً أداء وظيفتهم وفقاً لخطة العمل الخاصة بهم مرة كل ربع سنة بالإضافة إلى ما يأتي:

اجتماعات نصف سنوية لمراجعة الجودة والخدمة في كل مصنع.

اجتماعات سنوية مع فرق تحسين الجودة بمصانع BPO السبعة لمراجعة عملية تحسين الجودة QIP لديها.

اجتماعات سنوية لمجلس الجودة يتم خلالها مراجعة عملية تحسين الجودة على مستوى الشركة بأسرها.

مراجعات سنوية لعملية التميز في العمل.

مراجعات الأداء الفردي للموظفين - بما في ذلك مدى التزامهم حيال عملية QIP.

وتلخيصاً لما سبق نقول أن لقياس الجودة في قطاع BPO أربعة أغراض:

معرفة ما إذا كانت متطلبات العملاء يجري الوفاء بها.

فهم وتوصيل الأداء الحالي.

الوقوف على تكاليف عدم التطابق مع المواصفات.

الإسراع بمعدلات التحسين عن طريق زيادة التعلم والمعرفة التنظيمية.

شركة توشيبا (المملكة المتحدة)

برنامج مراجعة الجودة QRP

تستخدم شركة توشيبا (المملكة المتحدة) - صانعة الإليكترونيات الاستهلاكية - شكلاً مختلفاً لمراجعة الجودة يتم وفقاً له ربط مبادئ الإنتاجية الكلية والجودة والتغذية المباشرة المرتدة من العملاء وذلك لأن ارتفاع جودة العلاقات بين المورد والعميل يمثل محدداً جوهرياً لنجاح الأعمال وميزة تنافسية هامة، وفقاً لما قاله لسايمون بيتش - المدير المالي.

وقد كان المفتاح لضمان ازدهار هذه العلاقات هو تبنّي الشركة لبرنامج مراجعة الجودة QRP وهو عبارة عن إطار مجاز بترخيص رسمي من PE International بالمملكة المتحدة، يقيس تقييمات العملاء لجودة المنتجات والخدمة.

وقد تم استخدام برنامج مراجعة الجودة الشاملة QRP لأول مرة في عام١٩٩٤ كأداة لتأكيد إعادة النظر في الاستراتيجية الخاصة بأعمالها في مجال السلع الاستهلاكية. ثم قررت توشيبا الخروج من أسواق الميكروويف لصالح المنتجات البصرية Vision Products ونظم تكييف الهواء، وكانت حريصة على تقييم ردود فعل العملاء.

> يقول بيتش : "لقد أدركنا أن المعلومات الإحصائية المستمدة من العملية يمكن أن تزودنا بمؤشرات مفيدة".

ومن خلال برنامج مراجعة الجودة QRP، قامت شركة توشيبا باستقصاء غطى ١٥ من أكبر عملائها وإجراء مقابلات مع ٧٥ من صنّاع القرار المؤثرين - بما في ذلك الأعضاء المنتدبين - للحصول على معلومات كمية وكيفية. وقد تمّ تحليل الاستجابات

المتصلة بالاستقصاء والمقابلات من قِبَل PE International لرسم صورة توضح نظرة العملاء للشركة، إلى جانب قائمة بالإجراءات العملية الممكنة.

وقد تمّ تقييم توشيبا وفقاً لأربعة مؤشرات:

تقدير إجمالي عام لعدد ١٦ معيار أداء، بما في ذلك جودة المنتجات، والقيمة المقدمة مقابل النقود المدفوعة، والفعالية الفنية والتسليم.

التطابق مع توقعات العملاء.

التحسّن الذي طرأ على الأداء منذ آخر استقصاء.

التقديرات المقارنة بالقياس إلى المنافسين.

وتستخدم البيانات الناتجة على عدد من المستويات لتحفيز الإدارات على اتخاذ الإجراءات أو من أجل إجراء مراجعات تغطي الشركة بأسرها. وقد كان للاستقصاء الأول - من الناحية العملية - تأثير على الاستراتيجية الإعلانية / الترويجية وتصميم المنتجات ومدى توافرها. ومما يُذكر أن مراجعة أهمية نتائج برنامج مراجعة الجودة QRP استغرقت ما يزيد على العام وأدّت إلى زيادة درجة استخدامه بعد أن كشفت النتائج عن وجود إمكانات كافية. على سبيل المثال: كان لبعض النتائج تأثير مباشر على الإنتاج حيث تحوّل التركيز التصنيعي - وفقاً لبيتش - من خفض الأوقات المعيارية إلى التفكير في الكيفية التي يمكن بها جعل التوريد للوفاء بمتطلبات العملاء أكثر تركيزاً وتحديداً.

> يقول بيتش : "يتم تحديد هدف جديد لموظفي الإنتاج وهو تجاوز توقعات العملاء بشأن توافر المنتجات دون زيادة في التكاليف، وكان ذلك المنهج المختلف يعني النظر للتوريد من منظور العملاء - ومن ثمّ التحول من التركيز على المقاييس الداخلية إلى مقاييس أخرى موضوعة بواسطة العملاء".

أما في ناحية التصنيع، فالتركيز منصب على التحسين المتواصل من خلال مفهوم الإنتاجية الكلية، حيث تقوم مجموعة ينتمي أفرادها لوظائف الشركة كافة بتطبيق ونشر مجموعة - مؤلفة من سبع تقنيات تحليلية - مثل الرسوم البيانية المتعلقة بالمصفوفة وخرائط القرارات المتصلة بالعمليات.

وللاستمرار في استخدام برنامج مراجعة الجودة QRP انعكاسات أوسع بالنسبة لإدارة الأعمال، فقد تمّ استحداث العملية في ناحية إدارة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، ويجرى تشجيع موزعي توشيبا على تطبيق البرنامج على عملائهم.

ثم يضيف بيتش: "ونحن الآن بصدد إحداث تكامل بين برنامج مراجعة الجودة QRP ومقاييس الأعمال ذات المستوى الأعلى وهي الحصة السوقية وهوامش الربح الإجمالي".

ويمثل استخدام عملية مراجعة الجودة QRP كأساس لبرامج الحوافز في إدارة الشئون المالية للعملاء انحرافاً جذرياً آخر عن التفكير التقليدي، فبعد أن كانت تلك البرامج مرتبطة بحجم الأعمال، أصبح التركيز منصباً الآن على المؤشرات QRP الأربعة وعدد المقابلات المتصلة بالجودة المنعقدة مع العملاء خلال فترة مراجعةٍ ربع سنوية.

يتحدث بيتش شارحاً ذلك فيقول: "في البداية، شعرت إدارة مالية العملاء" أن النظام طريقة سهلة لضمان الحصول على العلاوات، ولكن من الناحية الواقعية كان يتعيّن عقد عدد هائل من المقابلات في حدود الجدول الزمني المقرر وعلى أعلى مستوى من الدقة والإتقان. ومن هنا كان الإدماج المبدئي لأهداف مراجعة الجودة QRP ضمن برامج ونظم الحوافز التشجيعية بطيئاً، ومع ذلك فقد أحدثت مراجعة الجودة QRP أثراً مباشراً على المنشأة وأعمالها، ولما كان بناء العلاقات مع العملاء ذا أهمية قصوى، فإنه يتعين علينا الآن أن نستثير التغير السلوكي".

نظرة عامة

يُمثل التقييم بحكم طبيعته بحثاً عن الإتقان والكمال، وفي بعض الأحيان يكون ذلك البحث قهرياً ومشوباً بهوس استخدام المقاييس. وهناك نقطتان هامتان هنا. أن هناك اعتقاداً شائعاً بأن مقاييس الأداء المتقنة الكاملة موجودة وأنه ما أن يتم نشرها حتى تعمل على تحسين الأداء. وكلا الافتراضين خاطئ. فكما يتضح من خلال تقييم الجودة - أيا كان المستوى الذي يتم إدراكه عنده - جزءاً لا يتجزأ من ثلاثة عناصر للأعمال في الشركات الرائدة:

- الاستراتيجية.
- الإدارة.
- العمليات.

ومما يؤكد ذلك دراسةً أجريت بمعرفة الإدارة العامة للصناعة التابعة للجنة الأوروبية، ونُشرت تحت عنوان "الطريقة الأوروبية لتحقيق التميز" عام ١٩٩٦. يتضمن التقرير دراسات حالة عن الكيفية التي تستخدم بها ٢٥ منشأة في القطاعين العام والخاص إدارة الجودة، وقد خَلُصت إلى الاستنتاجات التالية:

تُعرَّف إدارة الجودة بأنها جودة الإدارة.

بؤرة التركيز على العميل هي مفتاح استمرارية بقاء المنشأة.

يجب أن تكون المنشأة موجهة نحو الموظف وأن تدرك أن الأفراد هم الذين يصنعون عمل المنشأة.

كل منشأة فريدة وتطور المناهج الخاصة بها.

مع أن التغيير صعب التحقيق إلا أنه ليس مستحيلاً.

يتم تحويل مبادئ التعلّم إلى ممارسات عملية.

كل منشأة يجب أن تركزّ على النتائج.

بيد أن إحدى النقاط الهامة في الدراسة تتعلق بالاستنتاج الأول. حيث جاء في نص التقرير "أن المنشآت المعيارية نجحت في البحث عن أساليب سليمة للإدارة بهدف تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها".

وتتضمن ركائز ذلك. الإدارة باستخدام الحقائق والوقائع. والتركيز على العمليات. وتحليل قابلية التغير. وتنمية القدرات التنظيمية. والإدارة المتوازنة للأطراف المعنية ذات المصلحة وإيجاد ترابط وتكامل بين الهياكل والنظم والإجراءات من ناحية ومناهج الجودة من ناحية أخرى.

وقد أشار التقرير أيضاً إلى أن أخصائيي الجودة العاملين مع الإدارات العليا لهم دور خاص ينبغي أن يمارسوه. بأن يجعلوا الجودة أولوية أولى "لا تكون فيها المناهج مثل الأيزو ٩٠٠٠ أو المفاضلة أو دوائر الجودة أكثر من مجرد عناصر مفيدة".

وهذه الملاحظة من جانب الشركات الأفضل في مجالها. لها أهميتها على اعتبار أن المناهج الثلاثة جميعاً. يُنظر لها - على نطاق واسع - على أنها مقاييس الجودة الرئيسية أو - في حالة الدوائر - عوامل مساهمة فيها.

ويُعد كتاب "تقييم الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة: قواعد إرشادية عملية" تأليف محمد زيري عام ١٩٩٢ مصدراً مفيداً بالنسبة للمنشآت التي تعيد التفكير في مجال هذا التقييم. ويناقش زيري أسباب عدم فعالية نظم تقييم الجودة. فيعزو ذلك إلى عدم:

- تحديد الأداء التشغيلي.
- الكشف عن الأداء السيئ.
- التعرف على أولويات الأداء.
- ربط الأداء بالعمليات.
- تحديد حدود العمليات.

- فهم المقاييس.
- التمييز بين موضوعات الرقابة والتحكم وموضوعات التحسين.
- قياس الأشياء الصحيحة.
- استخدام المعلومات بفعالية.
- فهم وإدراك أن الاستقلال الذاتي قد لا يتعرض للتهديد.

وبالنسبة لتوني وايلدمان: يمثل تحديدُ الأولويات وتخصيصُ الموارد والفهم والاتصالُ، نقاطاً جوهرية ثم يضيف قائلاً: "إن المقاييس جوهرية وأساسية لقياس ومراجعة سير العمل والتقدم الذي تم إنجازه، ولكن عليك أن تُدركَ أنك سوف تحصل دائماً على ما تفحصه وتراجعه. خصِّصْ وقتاً كافياً لإعداد المقاييس وفور الانتهاء من نشرها وترسيخها، راجعها بالتفصيل إذا لم يكن الأداء يمضي في الطريق الصحيح نحو الأهداف. إنها حالة: خطط، افعل، راجعْ ثم تصرّف".

ويُسدي ديفيد لو ـ أحد كبار مسئولي تقييم الشركات المتقدمة لنيل جائزة Baldrige وكبير المسئولين التنفيذيين بمختبرات آداك ADAC ـ نصيحة وثيقة الصلة بهذا الموضوع فيقول: "لا يمكن إجراء تحسين وقياس الجودة من أجل الجودة كغاية في حد ذاتها دون اعتبار للغايات الاستراتيجية الإجمالية، فلا جدوى من أي منهما إذا لم يؤثرا على أداء الأعمال والربحية".

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

1. إذا كان قياس الجودة الكلية يجري إعادة النظر فيه أو اتضح أنه غير فعّال نسبياً، ينبغي إدراج التساؤلات الرئيسية التالية في الخطط التنفيذية: في أي المستويات يجب تطبيق القياس؟ ما هي المنهجيات التي يمكن أن تقود إلى أداء أفضل للعمل؟ كيف يمكن تنفيذ المقاييس على أفضل وجه؟ مَنْ الذي يطرح المبادرات ويساندها؟

٢. تأكّد مما إذا كان الغرض من قياس الجودة أن يكون أداة وظيفية - كما في حالة التطابق - أو من درجة تركيزه على العمليات على نطاق أوسع. وفي حالة ملاءمة هذا الشكل لقياس الأداء للحالة الأخيرة، ينبغي ربطه بالاستراتيجية وإدارة الأعمال.

هناك قاعدة إرشادية رئيسية وهي الاستقرار على ما ترغب أن يحققه تقييم الجودة. وإليك أربعة اعتبارات مساعدة على اختيار المنهج المناسب: هل ينظر لتقييم الجودة على أنه آلية للتحكم؟ أم تحليل SWOT استجابة للضغوط التنافسية؟ أم أداة موجهة نحو العمل من أجل تحسين الأداء؟ أم منهجية تنبؤية لتخطيط الأعمال؟

أياً كان بُعْد التقييم الذي يجري السعي وراءه أو تفضيله، فسوف يكون هناك مؤثرات داخلية معينة على الموظفين بدرجة رئيسية. أدرس أبعاد الأفراد المتمثلة في الفهم، والمشاركة، والتدريب، والاتصال، والحوافز أو الأجور. وربما تكون القضايا السلوكية ذات أهمية أيضاً في هذا السياق.

تأكّد من وجود بُعْد رؤية تمتد بين ما يجري قياسه وكيفية إجراء القياس، والنتائج ومتطلبات أو رضا العملاء، على اعتبار أن الأخير يُمثّل منتهى أو غاية عملية تقييم الجودة الكلية.

ينبغي إخضاع تقييم الجودة للمراجعة - بعد الانتهاء من نشره - للتأكد من شيئين: أنه ما يزال ملائماً للحتميات أو التوقعات المؤسسية الجاري التصدّي لها، وأنه يقيس فعلياً وعملياً الأداء بالمقارنة بالأهداف والأغراض والمؤشرات. وفي حالة ظهور نقاط ضعف أو قصور، ينبغي تكييف التقييم في ضوء ذلك ثم إعادة نشره.

ينبغي التأكيد على أن تقييم الجودة هو أداة تطبيقية لتحقيق أداء عمل أفضل وليس غاية في حد ذاته. تأكّد من أنه أياً كانت المقاييس أو الرسوم البيانية أو المصفوفات المستخدمة؛ هناك شئ ما يطرأ عليه تحسّن نتيجة لذلك. اطرح السؤال التالي بالنسبة لأي أداة: كيف تقدم مساهمة مثبتة للمقدرة والفعالية التنظيمية؟

شركة إس جي إس طومسون للإليكترونيات الدقيقة

الإطار العام

يقاس حالياً وقت التسويق Time To Market، فيما يتصل بالهياكل الجديدة في صناعة أشباه الموصلات، بالشهور وليس بالسنوات. وخلال العقد المقبل أو نحو ذلك، ستكون الخطوط المصنوعة في الرقائق الدقيقة أقل من عُشْر ميكرون وهو الأمر الذي سيضع الصناعة على أعتاب تكنولوجيا نظرية الكم (مبدأ ذرّية الطاقة).

إن سعر الرقائق الدقيقة - في المتوسط - يهبط بنسبة تتراوح بين ٢٠و٣٠٪ في كل مرة يتضاعف فيها الحجم التراكمي وهو الأمر الذي يمكن أن يَحْدث خلال فترة زمنية قصيرة، قد تصل إلى عام واحد. وهذه الرقائق الدقيقة متزايدة القوة ومتناقصة السعر تساعد على خلق أسواق جديدة - وغير متوقعة أحياناً - وينتج عن ذلك نمو متميز لشركات أشباه الموصلات في التسعينيات. ففي عام ١٩٩٥ قفزت المبيعات العالمية بنسبة ٤٤٪ لتصل إلى ١٥٥ بليون دولار، ومن المتوقع أن تنشئ الصناعة ١٤٠ مصنعَ تجميعٍ في غضون الأعوام الثلاثة المقبلة بتكلفة دنيا قدرها ١٫٥ بليون دولار لكل منها.

وتعتبر شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson للإليكترونيات الدقيقة لاعباً نشطاً وفاعلاً في هذه السوق، وهي تحتل الآن المرتبة العاشرة في قائمة الموردين العالميين والتي تضم ٢٠٠ شركة، كما تحتل المرتبة الأولى في قائمة الموردين الأوروبيين.

ولقد كان بلوغ هذه المكانة الرفيعة هو رؤية الشركة عندما تأسست عام ١٩٨٧ عن طريق دمج اثنين من مورِدي أشباه الموصلات الأوروبيين وهما: SGS (الايطالية) وطومسون لأشباه الموصلات (الفرنسية).

وقد تحقق الهدف الأصلي - وهو أن تبوأت إحدى المراتب العشر الأولى - من خلال التحسين المتواصل للقدرات الاستراتيجية والارتقاء بالأداء عاماً بعد عام فيما يتصل بالمقدرة التكنولوجية والعمليات والعرض والطلب. وتبدو النتائج واضحة جلية من خلال الربحية والإنتاجية والنمو والخدمة وأداء الأفراد ورضاء العملاء. وقد جاءت شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson ضمن أفضل الشركات أداءً في صناعة أشباه الموصلات عام ١٩٩٦.

يقول موراي دافين - نائب الرئيس للجودة الكلية والإدارة البيئية: "إن التغير المستمر أمر واقع نعايشه. فرغم أننا حققنا الكثير إلا أن الرضا الذاتي ليس خياراً، وذلك لأن محاولة بلوغ الكمال عبارة عن صراع مستمر. إن العالم يطلب المزيد دائماً فيما يبدو، ومن ثمّ فإن عدم الرضا الملهم الإبداعي هو الذي يشكّل قوة الدفع العظمى".

بيان المقدرة الاستراتيجية

لقد أصبح تقديم المزيد هو أسلوب شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson فعلى امتداد العقد ونصف المنصرم، طرأ تحسّن كبير على معدّلات عيوب المنتجات فانخفضت إلى أقل من عشرة أجزاء في المليون وزادت درجة تعقيد الرقائق بمقدار عامل ثلاثة.

وتتألف الآن مجموعة منتجات إس جي إس طومسون SGS Thomson من ١٥ ألف جهاز مقسّم إلى ٢٠ عائلة، فضلاً عن ريادة الشركة لمجال القدرة الذكية والذاكرة غير المتطايرة. ويعمل لدى الشركة ما يقرب من ٢٥ ألف موظف موزعين على ٣٠ موقعاً للتصنيع والبحوث والتطوير. وقد أمكن عن طريق دعم ومساندة حوالي ٦٠ مكتب مبيعات تحقيق إيرادات فاقت ٤ بليون دولار في ١٩٩٦.

ويوجد حالياً لدى شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson ثلاث غايات عالية المستوى:

أن تصبح مورد أشباه الموصلات رقم (١) من حيث رضاء العملاء.

أن تحافظ على قدرتها التصنيعية عالمية المستوى.

أن تصبح إحدى رواد إدارة الجودة الشاملة في عالم الأعمال الغربي.

وترتكز هذه الغايات على مجموعة من السياسات أو متطلبات العمل النوعية التي يمكن أن تتغير سنوياً. ومن الأمثلة لها: الحفاظ على مستويات النمو المشار لها آنفاً، وأوقات الدورات، والربحية، والمساءلة في الأداء البيئي.

يقول دافين: "تقع على عاتق الإدارة مسئولية رئيسية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تحقيق نتائج العام الجاري وتحسين القدرة على تحقيق نتائج أفضل في المستقبل. فتصبح تنمية القدرات هي الجانب المتصل بـ"كيف" والوصول إلى النتائج هو الجانب المتصل بـ"ماذا" في تقييم أداء العمل".

ويوضح دافين أن الغايات عندما يتم تصنيفها إلى سياسات طويلة المدى، أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى أو ما يسمى بالحالات الملحة، تعكس الحاجة إلى تحسين المقدرة الاستراتيجية. ويتم ذلك من الناحية الواقعية من خلال مجموعة متعاقبة أو متتالية من الأهداف التي تدور حول القدرات والأداء التشغيلي والتي يوجد لها أربعة آفاق مختلفة لتركيز مجهودات الشركة:

- الأفق طويل المدى: تحسين القدرات الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية والطفرات التكنولوجية والمعالجة المتعددة، والمعرفة التقنية المتصلة بالتصميم ووقت التسويق ...إلخ.
- الأفق متوسط المدى: تحسين القدرات التشغيلية من خلال الهندسة المتزامنة، وصيانة الإنتاجية الكلية، والتخطيط اللوجيستيكي، ووضع الجداول الزمنية، الفرق المدارة ذاتياً، والتحكم في العمال العاديين ... إلخ.
- الأفق قصير المدى: تحسين الأداء التشغيلي من خلال منهج "في الوقت المحدد Just in time"، ووقت الدورة، ودورات المخزون، والعيوب، والعائد، والإنتاجية ... إلخ.
- الحاجات أو المطالب الملحّة: إجراء التحسين عن طريق حل المشكلات مثل مشكلات الجودة، والأعطال المتصلة بالعمليات، وشكاوى العملاء أو الفرص الجديدة.

هذا هو إطار خلق أو تحسين المقدرة كما يوضحه الشكل ٣-١، وتتمثل الكلمات الرئيسية فيه في السرعة، والتركيز، التوازن، والاتساق والعمليات المُرشّدة. ومن الناحية العملية، يوجه الإطار التحسين المتواصل، ويرتبط جوهرياً بالقيم المؤسسية المستقرة ومنهج لإدارة الجودة الشاملة.

يتم إدماج الأخير داخل المنشأة على أساس ٥ مبادئ نوردها فيما يلي إلى جانب المبادرات العملية أو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة TQM:

١. التزام الإدارة والقيادة: التوجيه، والنشر، والمساندة، والمراجعة، والاتصال، والتقدير.
٢. تدعيم العاملين: التدريب، وبرامج طرح الاقتراحات، والعمل الجماعي، والقياس والتقدير.
٣. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع: SPC، التجريب وتحليل نمط وأثر الأعطال، والأدوات الإحصائية وحل المشكلات الموجه نحو الفرق.
٤. التحسين المتواصل: القياس المنظم، والتركيز على تكاليف عدم التطابق، وإدارة العمليات المتصلة بوظائف المنشأة كافة، والعمل الجماعي.

٥. التركيز على العملاء داخلياً وخارجياً: شراكات الموّردين، العلاقات الخدمية والمعايير الموجهة نحو العملاء.

يقول دافين: "توجه مبادئ إدارة الجودة الشاملة القرارات والأنشطة كافة، ويتم تزويد الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والتقييم الذاتي والسلوكيات المؤسسية بها. وقد تم وضعها من خلال عملية تكرارية تحت قيادة الإدارة العليا باستخدام تقنيات العصف الذهني والجماعات البؤرية. إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوبنا في الإدارة"

كيف يتم تحسين المقدرة

على سبيل المثال - إذا أمكن - لشركة إس جي إس طومسون SGS Thomson أن تقلل أبعاد الرقائق بمقدار عامل سنة في غضون أيام قليلة، أو تزيد الإنتاجية السنوية بنسبة تصل إلى ١٥٪ أو تحقق نمواً سريعاً في أسواقها المتاحة - من أين يأتي هذا المستوى للتحسّن وكيف يتم تحقيقه؟ كيف يتم توجيه مجالات ونواحي التحسين - أي "كيف" و "ماذا"؟ وأي مؤشرات الأداء أو البيانات تبرز النواحي الأشد احتياجاً للتحسين؟.

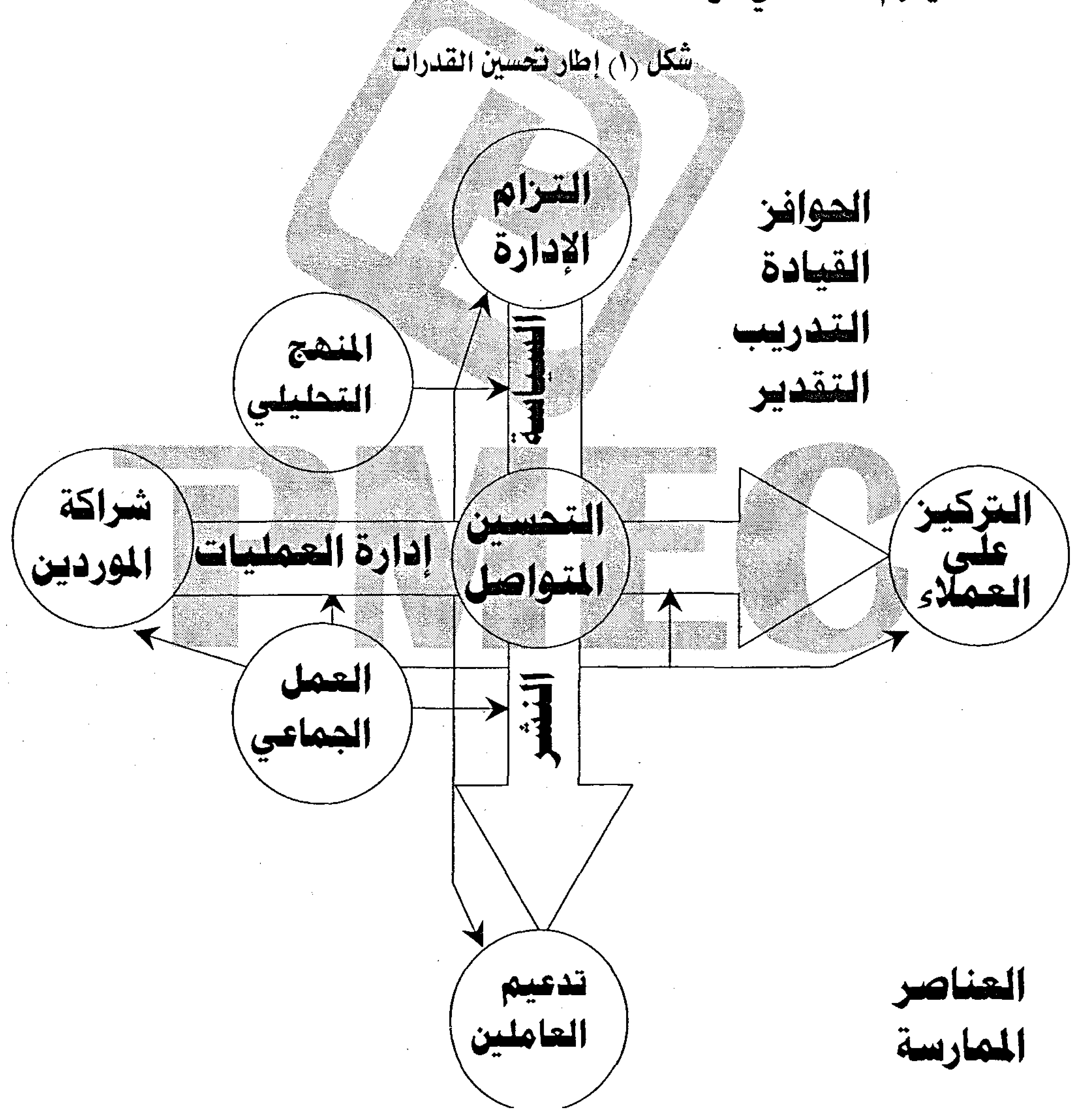
بادئ ذي بدء، هناك المؤشرات التي تنقسم إلى مجموعتين: خارجية وداخلية. وتشمل البيانات الخارجية متطلبات أو اتجاهات السوق والتغذية المرتدة من العملاء - مثل استقصاءات الإدراكات وبطاقات التقارير وتقارير عدم الرضا والمفاضلة. أما البيانات الداخلية فتأتي من عدّة مصادر منها:

- نتائج العام أو المدة السابقة بالنسبة لخطط الأعمال أو الأهداف.
- الأداء بالقياس إلى أربع مجموعات من المعايير المؤسسية: في التصنيع والجودة والخدمة والموارد البشرية.

- التغذية الداخلية المرتدة من التقييم الذاتي واستقصاءات المناخ وعمليات تدقيق إدارة الجودة الشاملة التي يؤديها كبير المسئولين التنفيذيين.

يقول دافين: "إن الناحية المستهدفة بالتحسين يمكن أن تكون أي عملية أو نشاط أو نتيجة نحتاج فيها إلى أن نرتقي بالأداء أو بالقدرة. والمؤشرات عبارة عن أغراض قابلة للقياس تسهم في الأهداف وتظهر أن تقدماً يجري إنجازه أو أن هناك مشكلة أو حاجات ملحة يلزم التصدي لها"

شكل (١) إطار تحسين القدرات



وتعتبر عملية نشر السياسة بالشركة هي الطريقة الرئيسية والأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومن ثمّ تحسين الأداء أو زيادة المقدرة التشغيلية، حيث يتم استخدامها من الناحية العملية في تحويل الأهداف وخطط التحسين إلى أعمال يومية.

يتضح مخطط العملية من خلال الشكل (٢)، ويتم توجيهها بمعرفة ٣٥ لجنة توجيه لإدارة الجودة الشاملة / نشر السياسة، تدعمها لجان فرعية على المستويات التشغيلية أو "الذين يمتلكون أهدافاً" من الأفراد أو الفرق. وهي تختص بتحويل السياسة المرسومة إلى أعمال محلية ومراجعة سير العمل بشكل متواصل وبذلك يستخدم المديرون أو الذين يمتلكون العمليات، نشر السياسة كمنهجية أو دليل تشغيلي للتعرف على التحسينات وتخطيطها وتحقيقها على مستويين.

الأول: هو التحسين المتواصل المتدرج من خلال منهج Kaizen الذي صار الآن متأصلاً في أنشطة المنشأة. والأعمال قد تأتي من الأفراد أو الفرق، وتتم مراجعة التقدم في العمل شهرياً أو دورياً حسبما تقتضي الأحوال.

> ويشير دافين إلى أن " منهج Kaizen يوفرّ إطاراً قادراً على توحيد وتركيز عدد لا يحصى من مبادرات التحسين وقد صار جزءاً لا يتجزأ من الكيان المؤسسي. إن التحسينات المتصلة بذلك المنهج أصبحت منتشرة بدرجة يصعب معها تتبعها ومتابعتها جميعاً ".

علاوة على ذلك، فقد حققت الإنتاجية ـ من خلال منهج Kaizen ـ نمواً مضطرداً بمتوسط قدره ١٥٪ في السنة منذ عام ١٩٩٠. وقد صار كتاب Kaizen لمؤلفه Imai قاموسَ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لشركة إس جي إس طومسون SGS Thomson، حيث تمّ

تلخيصه ونشره بثلاث لغات لاستخدامه بالشركة وجرى توزيع ٧٠٠٠ نسخة منه حتى يومنا هذا.

أما المستوى الثاني أو التحسّن الذي تم في صورة طفرة أو انطلاقة فيحدث عندما يكون إنجاز تقدم كمي خلال فترة زمنية قصيرة أو إدخال تغييرات مرحلية هامة. ويتم تحديد الأخيرة في صورة أولويات تحسين مؤسسيّة ومتابعتها ومراجعتها يومياً أو أسبوعياً. ويتم بوجه عام قصر عدد أولويات التحسين الذي يتم في صورة طفرة على ثلاث فقط سنوياً لأي وحدة تشغيلية.

وعلى حين أن هذه الأولويات قد تتعلق بإحداث خفض درامي في تكاليف المنتجات أو الخردة أو الأوقات المعيارية (النموذجية). على سبيل المثال ـ فقد تمكنّت الشركة من خلال أحد التحسّنات التي تتم طفرة من خفض زمن الشحن من ٢٩ يوماً إلى ستة أيام، انخفضت بدورها إلى أربعة أيام من خلال تطبيق منهج Kaizen.

> ويضيف دافين قائلاً: "وبهذه الطريقة تكون الطفرات أو الانطلاقات عبارة عن إنجازات استثنائية مرتبطة بأهداف ممتدة Stretch goals تستلزم اهتماماً متواصلاً وتحظى به"

ويتم تصنيف أهداف التحسين والمتطلبات الأكثر عمومية ـ مثل خفض أوقات الدورات أو تحسين الإنتاجية ـ وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة ثمّ يتم بعد ذلك نشرها باستخدام نموذج "خطط ـ افعل ـ راجع ـ تصرّف". ومما يُذكر أن دافين يشير إلى أن الفِرَق تُشكّل أهمية بالغة بالنسبة لرفع القدرة وتحسين الأداء ويوجد ما يقرب من ٥٠ فريقاً لكل ١٠٠٠ موظف، وتعمل الفرق على أربعة مستويات:

١. فرق التحسين المتواصل: وهي تسير على نهج مفهوم جيوران Juran الخاص بالفرق المتميزة وتطبق مبادئ Kaizen على المشكلات ذات الأسباب الشائعة أو الفرص.

٢. فرق حل المشكلات: وهي تدرس الموضوعات أو المشكلات ذات الأسباب الخاصة عن طريق التركيز على المسببات الجذرية.

٣. فرق تحسين العمليات: وهي مدرّبة على منهجيات العمليات وتتبع دورة PDCA أو Deming.

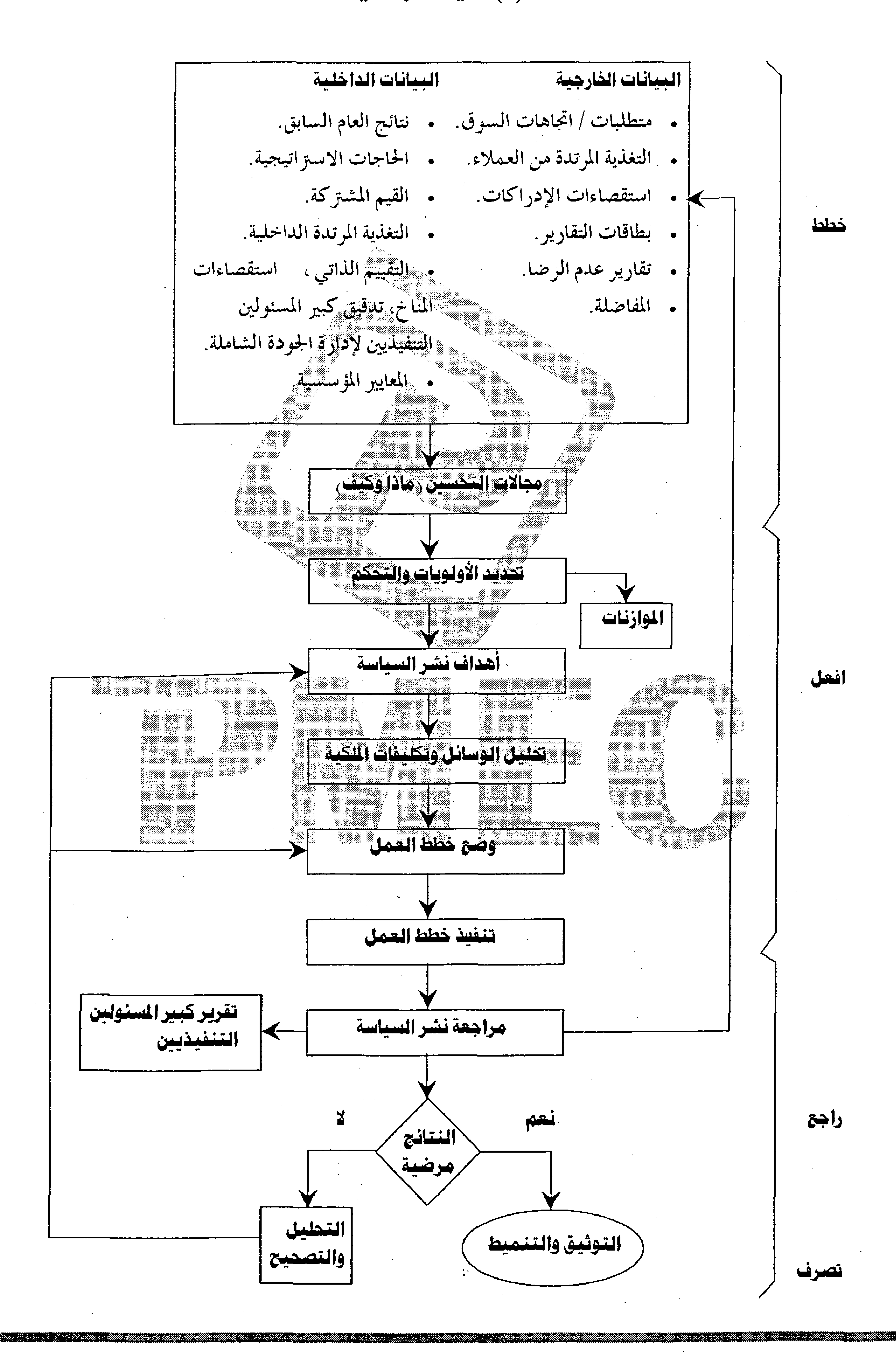
٤. فرق الإنتاج: التي يتم إدارتها ذاتياً.

قضايا متصلة بتحسين المقدرة

بيد أن دافين يذكر أن القضية الجوهرية المتصلة بالنشر الفعّال للسياسة - ومن ثمّ تحسين الأداء - تتمثل في الملكية بدءاً من المجموعات إلى مستويات الأقسام والإدارات وفرق الإنتاج.

> حيث يقول: "إذا تم فرض السياسات والغايات والأهداف من أعلى إلى أسفل - مثلما يحدث في المنشآت الكبيرة - تصبح العملية غير قابلة للتطبيق عملياً، فمن الممكن أن يكون لشركة ما سياسة عظيمة على الورق ولكنها لا تنجح في الواقع العملي".

شكل (٢) عملية نشر السياسة



وتتحاشى شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson حدوث ذلك ـ جزئياً ـ من خلال تعيين مُلاّك للأهداف. وهؤلاء يمكن أن يكونوا فرداً أو فريقاً أو إدارة أو إحدى لجان إدارة الجودة الشاملة الفرعية. ويتم توثيق ملكية أي عملية على نحو يبيّن ويحدد بوضوح السياسة والغايات ذات الصلة ووسائل تحقيقها ـ فضلاً عن أسماء الأطراف المساهمة في نشاط التحسين. وكمثال واقعي لهذا التوثيق فيما يتصل بالأداء البيئي، قاد هدف السياسة المتمثل في إلغاء المواد المهلكة لطبقة الأوزون إلى الغاية المتمثلة في الالتزام الكامل ببروتوكول مونتريال بنسبة ١٠٠٪ ـ وكانت الوسيلة إلى ذلك هي صياغة خطة عمل بمعرفة اللجنة الفرعية المختصة ـ باعتبارها المالك ـ للوفاء بهذه المطالب.

ويتم ضمان الملكية أيضاً عن طريق تبنّي مفهوم التقط الكرة Catch ball الياباني، وهو عبارة عن عملية تكرارية لرسم الخطط والغايات والتماس المدخلات وإطلاع الآخرين على النوايا للتشجيع على الانخراط والالتزام ـ قبل وضع أي خطة أو غاية في صورتها النهائية. ويتعلق جانب آخر جوهري في نشر السياسة بتنفيذه، فرغم أن العملية متكاملة الآن تماماً مع التخطيط الاستراتيجي وتوفر بُعد رُؤية بين الجهد الفردي وغايات الأعمال أو الأولويات المؤسسية، إلا أن تطورها استغرق عدّة أعوام وما تزال تواصل التطور.

ولدى استحداثها في عام ١٩٩٣، كانت العملية تعمل كعناصر منفصلة ـ فعلى سبيل المثال: لم تكن أهداف الجودة أو النظم التشغيلية مرتبطة بالمعايير أو الموازنات المؤسسية وكان هناك قدر ضئيل من التنميط (أو المعايرة) أو المتابعة.

وقد تم التغلب على هذه المشكلات بدرجة كبيرة من خلال تصميم ونشر دليل لنشر السياسة خلال ١٩٩٤-١٩٩٥. والنقطة الهامة هنا أن الدليل جعل من الممكن ـ

لأول مرة ـ التفرقة بين ما إذا كان التحسّن ينبغي أن يكون تراكمياً من خلال تطبيق منهج Kaizen أم في صورة تغيير مرحلي من خلال الطفرات أو الانطلاقات.

في المرحلة النهائية من التطور يصبح نشر السياسة متكاملاً تماماً، ويقول دافين إنه عندما يحدث ذلك يصبح "أسلوب إس جي إس SGS Thomson في إدارة الأعمال العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة" ومن المتوقع أن يتحقق ذلك في أواخر عام ١٩٩٧ "رغم أن بعض الوحدات التشغيلية بلغت بالفعل هذا المستوى".

من المنظور الاستراتيجي، يرتكز قياس أداء الأعمال في إس جي إس طومسون SGS Thomson على أهداف ذات مستوى أعلى أو أهداف حملة الأسهم، ونظراً لأنها متداخلة لدرجة يتعذر معها تحقيقها، يتعيّن تحليلها وفصلها عن بعضها من خلال مستويات كثيرة لمساهمة القيمة Value Contribution حتى يتسنى حدوث الملكية والتحسّن.

يقول دافين "تتجمع كافة التحسّنات من خلال محددات شجرة القيمة الخاصة بالمنشأة للوفاء بالهدف ذي المستوى الأعلى" ضارباً مثال الهدف المالي للتدليل على ذلك.

فبالنسبة للعائد على الأصول الصافية على مستوى المدير أو حامل الأسهم، يبدأ المحدد بالربح بعد الضريبة وعوائد الأصول، ثم يتم تحليل وتقسيم كل محدد بشكل متكرر إلى مقاييس محددة للغاية مثل الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة أو متوسط زمن إنتاج الماكينة. ونظراً لتعدد فروع محددات شجرة القيمة أثناء نشرها بشكل متسلسل أو متتابع في أنحاء المنشأة، فإنه توجد آلاف القياسات المكررة في مواقع أو عمليات عديدة.

ولذا ينبغي أن يحدث التحسين على مستوى التفاصيل وليس على المستوى الاستراتيجي.

يقول دافين: "يوجد عدد كبير جداً من عناصر الأداء التي يتم تحديدها وقياسها وتحسينها لتحقيق التميز في أداء العمل وهي مرتبطة بالنتائج (أي ماذا) أو تنمية المقدرة (أي كيف). ويمكن تصنيفها من منظور عام / شامل إلى عمليات تدقيق أو مقاييس مَرِنة وغير مَرِنة"

عمليات التدقيق والمراجعات

يعد التدقيق مثالاً لمقياس مرن حيث يغطي:

- الجوانب المالية للأعمال.
- الجودة والسياسات والإجراءات التي يتم إخضاعها للتدقيق الداخلي بواسطة توكيد الجودة تماشياً مع متطلبات شهادة الجودة العالمية الأيزو ٩٠٠٠ و QS 9000 - ويكفل ذلك التطابق مع الإجراءات التشغيلية القياسية.
- الأداء البيئي حيث يتم تقييمه بالقياس إلى متطلبات ISO 14000 وبرنامج إدارة وتدقيق البيئة.
- المعايير المعتمدة مثل سلسلة ISO والتي تؤدي من أجلها عمليات تدقيق دورية.

وبالإضافة لذلك يجري كبير المسئولين التنفيذيين عمليات تدقيق في إطار إدارة الجودة الشاملة لمراجعة التقدم الذي تم إنجازه بالقياس إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة ومدى تطبيقها. وهو يقوم بتدقيق حوالي ١٠ مواقع أو عمليات سنوياً ويراجع الأنشطة الرئيسية كافة كل عامين.

يقول دافين: "إن عمليات التدقيق هذه ليست تحقيقات بل مناقشة فيها أخذ ورد، حتى يتمكن كبير المسئولين التنفيذيين من الحصول على تغذية مرتدة حول نشر إدارة الجودة الشاملة في الوحدات التشغيلية".

وعلاوة على ذلك، يتلقى تقارير حالة موجزة جداً تبينّ وضع الأداء بالقياس إلى مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وذلك بصورة دورية منتظمة.

يقول دافين: "تمثل عمليات التدقيق هذه وسيلة مفيدة لتقييم سير العمل وتقدير الإنجاز الفردي والحصول على تغذية مرتدة للمساعدة في تركيز اهتمام كبير المسئولين التنفيذيين وإقامة الدليل على وجود التزام عملي بإدارة الجودة الشاملة في أنحاء المنشأة كافة".

وبطبيعة الحال يشكل منهج Kaizen والطفرات (أو الانطلاقات) أنشطة رئيسية بالنسبة لمراجعات سير العمل. وبالنسبة للأول يتم تطبيق عملية تدقيق متعددة المستويات وتساند عمليات تدقيق كبير المسئولين التنفيذيين مراجعات شهرية أو ربع سنوية تجريها اللجان التوجيهية على مستوى المجموعات والأقسام ووحدات الأعمال والعمليات. ويقوم مناصرو إدارة الجودة الشاملة المحليون بإعداد التقارير التي يتم بعد ذلك تجميعها في صورة تقارير حالة المجموعات.

هذه المراجعات يتم دائماً إخضاعها للمتابعة، حيث يجتمع المديرون بالذين يمتلكون الأهداف والأعمال لمراجعة واستعراض مجالات التحسّن المستهدفة وخطط العمل المتصلة بها للتعرف على الانحرافات الإيجابية أو السلبية.

يقول دافين: "يتم التعامل مع جميع صور الانحراف بدرجة متساوية من الحماس والاهتمام في عملية المراجعة، وعلى حين تبذل الإدارة كل ما بوسعها للتعرف على أسباب النتائج السلبية للتشجيع على اتخاذ إجراءات تصحيحية، فإن المفاجآت السارة التي تقدمها لنا الانحرافات الإيجابية تستخدم كنقاط تعلم من أجل العمليات المستقبلية".

أما قياس التحسنات التي تحدث في صورة طفرات، فيختلف اختلافاً كبيراً عن منهج كايزن Kaizen من ناحية واحدة - وهي وجود درجة أكبر بكثير من الإلحاح لأنه يركز على التحسُّن السريع.

يقول دافين: "لا يمكن للمراجعات المتصلة بالتحسنات التي تحدث في صورة طفرات أن تنتظر الاجتماعات الشهرية، في الوقت الذي يكون مطلوباً فيه أن تتم عملية مراجعة هامة وضرورية"

وتستخدم تقنيات متطورة ومعقدة لمراقبة التحسنات التي تحدث في صورة طفرات، فهناك أولاً نظام إدارة التحسنات التي تحدث في صورة طفرات VMB وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات لمراقبة خطة تحسين ما، في وقت أقرب للوقت الحقيقي فتتيح بذلك قياساً متواصلاً بصورة فعلية وفعّالة. ويتعرف النظام بسرعة على الاختناقات والصعوبات تمهيداً لاتخاذ إجراءات لعلاجها. ويمكن استخدام نظم VMB فرعية فيما يتعلق بأنشطة Kaizen إذا لزم الأمر. وتشمل أدوات نظام VMB الرسوم البيانية الخاصة بالسبب والأثر ونظام مصفوفة X.

ومن العوامل الأخرى المساهمة في التحسين المتواصل قياسات العملاء التي تشكل مصادر أساسية للبيانات من أجل تقرير مجالات التحسين. ويتم من خلال

استقصاءات إدراكات العملاء السنوية إعطاء تقدير لأداء الشركة في ١٥ مجالاً باستخدام مقياس يتراوح بين ٥ أو ١٠. وقد كشفت هذه الاستقصاءات بمرور الوقت أن أهم موضوعات العملاء هي: التسليم في الوقت المحدد والجودة والاعتمادية والاستجابة وإخطار العملاء في حالة حدوث تأخير. والأوقات المعيارية.

ويتم تتبع هذه المقاييس بشكل متواصل داخلياً ورفع تقارير أسبوعية عنها للإدارة. وقد تمّ تبنيّ مصفوفات العملاء كنظام رسمي يتضمن تغذية مباشرة ومرتدة ومقارنة مع الموردين الآخرين.وذلك فيما يتصل بأكبر عملائها العالميين ويتراوح عددهم بين ٣٠ و ٤٠ عميلاً. ويتم إجراء تحليل ومراجعة للبيانات المستخلصة من المصفوفات المذكورة بمعرفة الإدارة بصورة ربع سنوية.

المقاييس المرنة Soft measures

يرتبط المجالان الرئيسيان اللذان يتم فيهما تطبيق المقاييس المرنة بالمعايير المؤسسية من خلال عنصر الموارد البشرية في مصفوفة الشركة وكذا بمبدأي إدارة الجودة الشاملة الخاصيْن بالتزام الإدارة وتدعيم العاملين.

في المجال الأول يتم إجراء استقصاء إس جي إس طومسون SGS Thomson السنوي الخاص بمناخ العمل ـ أو استطلاع آراء الموظفين ـ بواسطة إدارة الموارد البشرية المؤسسية باعتباره أحد معايير أداء الشركة. ويتم إعطاء تقديرات لأكثر من ٦٠ عبارة في الاستقصاء ـ الذي يقوم أفراد البحث باستكمال بياناته دون ذكر أسمائهم ـ وذلك باستخدام مقياس من ١-٥ يتراوح بين أوافق ـ لا أوافق ويغطي: المنشأة وصورتها الذهنية، ومهارات العمل، والأدوات، والتدريب، والاتصال، والعمل الجماعي، والعلاقات، والمشكلات، والقضايا ... إلخ. ومما يُذكر أن استجابة الموظفين حيال إدارة الجودة الشاملة والتحسين المتواصل يتم استطلاعها أيضاً.

إن استقصاء الموظفين يُمثّل مصدراً يُعتمد عليه للتغذية المرتدة الصاعدة إلى أعلى، ويساعد بذلك على تقييم الاستجابة لمبدأ التزام الإدارة. وتتصل عشر عبارات - في الاستقصاء - بفعالية المشرف المباشر، كما توجد عبارات أخرى متصلة بأسلوب الإدارة والأداء والقرارات.

ويجرى تعزيز هذا الجانب في استقصاء المناخ رسمياً عن طريق استبيان نموذج أدوار إدارة الجودة الشاملة، وهو عبارة عن أداة للأداء السلوكي مؤلفة من ٢٣ سؤالاً ويجرى استخدامه من قِبَل ٨٠ من مجموع ٢٥٠ مديراً بالإدارة العليا، ويقوم هؤلاء المديرون الثمانون باستكمال بيانات الاستقصاء بأنفسهم لتقييم أدائهم ذاتياً. كما يقوم مرؤوسوهم أيضاً باستكمال بيانات الاستقصاء لطرح وجهة نظر من أسفل إلى أعلى حول مدى جودة قيادة إدارة الجودة الشاملة.

ويجرى حالياً تعميم هذه التقنية بالتدريج على مستوى رجال الإدارة العليا بشركة إس جي إس طومسون SGS Thomson، وسوف تغطي جميع مديري الشركة كافة - وعددهم ٢٥٠ - خلال الأعوام الثلاثة القادمة تقريباً وفضلاً عن تأثيرها الواضح على نموذج أدوار إدارة الجودة الشاملة، تبرز الأداة مبدأين هامين للقياس الأعرض للأداء. المبدأ الأول هو التقرير الذاتي، حيث تقوم وحدات الأعمال بتقرير أشكال القياس الخاصة بها. ويلي هذا المبدأ التقييم الذاتي والذي أصبح منذ عام ١٩٩٢ حافزاً وأداة إعادة تركيز بالنسبة للتحسين المتواصل.

التقييم الذاتي

كان عام ١٩٩٢ هو العام الذي شهد بدء ممارسة إس جي إس طومسون SGS Thomson لتقييم أداء العمل الاستراتيجي وذلك حينما تبنّت الشركة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل ذي المعايير التسعة: عوامل تمكين القيادة، وإدارة الأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والتوفيق بين الموارد والعمليات من ناحية والنتائج من ناحية أخرى، والأفراد، والعملاء وتأثير المنشأة على المجتمع.

وقد شهد العام نفسه استحداث دورة تدقيق كبير المسئولين التنفيذيين والمفاضلة الرسمية مع الرواد العالميين في نواحي الإيراد المتولد من الرقاقة الواحدة، وكثافات العيوب، وأوقات الدورات والعوائد (أو المردودات).

ومع ذلك يذكر موراي دافين ـ أحد أعضاء لجنة توجيه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الخاصة بالتقدير ـ أن تبني نموذج هذه المؤسسة EFQM جاء بسبب تفضيله على النماذج الأخرى الموجودة في ذلك الوقت: "بعد دراسة نموذج ديمنج Deming وبالدريج Baldrige شعرنا أنه أفضل نموذج متاح لأنه يسمح لنا بإجراء تقييم ذاتي ذي معنى لعدة أبعاد حيوية للأعمال. أمّا السبب الثاني لتفضيله فهو أنه يجعل من السهل على المهندسين في شركة مثل شركتنا أن يركزوا على الأمور الهندسية وليس على قضايا مثل القيادة وإدارة الأفراد. إن النموذج يساعد على توسيع مدارك مديري الإدارة الوسطى والعليا.

وقد تم إجراء أول تقييم ذاتي على مستوى المنشأة بأسرها بمعرفة ٢٣ فريقاً مشكلاً خصيصاً لهذا الغرض واستغرق فترة تجاوزت ثلاثة شهور في أواخر عام ١٩٩٢ غير أن القواعد الإرشادية المقدمة للفرق اتسمت بالعمومية المفرطة. كما أن إجراءات المتابعة لم تحدَّد وتنفَّذ بوضوح.

وفيما بين عامي ١٩٩٣-١٩٩٥ تمّ تصميم ونشر تغييرات هامة في التقييم الذاتي، حيث تمّ رفع عدد الفرق إلى ٢٧ فريقاً وتدريب وتكليف الذين يمتلكون المعايير ومسئولي تقييم الفرق الفرعية، وإعداد أدوات التقييم الذاتي ومعايرة المتابعة. وقد ترتب على هذه المبادرات إجراء التقييم الذاتي من خلال نظام إليكتروني وخلق مصفوفة درجات تفصيلية، وتعد هاتان المحصلتان امتدادان متقدمان نسبياً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

إن التطور الذي عرضناه تواً للتقييم الذاتي يشكل أهمية بالغة بالنسبة لقياس أداء العمل الاستراتيجي لأنه مصدر للمدخلات اللازمة لنشر السياسة، وحتى يومنا هذا حدثت ثلاثة تطورات متوازية ليست مرتبطة بالسبب والأثر (وهذه نقطة ينبغي التأكيد عليها) وهي:

- ١٩٩٢: تم استحداث الجيل الأول للتقييم الذاتي للتعرف على فجوات الأداء وفرص التحسين وفي عام ١٩٩٣ تمّ ربطه بنشر السياسة.
- ١٩٩٣ وما بعده: بدأ التقييم الذاتي في خلق الركائز اللازمة لنشر السياسة على نحو منقح بدرجة أكبر أثناء ١٩٩٤-١٩٩٥.
- ١٩٩٦ وما بعده: حدث تطور آخر في التقييم الذاتي هيأ المناخ والثقافة المناسبة لنشر السياسة خلال ١٩٩٦-١٩٩٧ وما بعدهما.

وبإلقاء نظرة عامة يتضح أن تبنّي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل يترابط ويتكامل مع إدارة الأعمال لأنه ينطلق من مجموعات المعايير المؤسسية الأربع:

- الجودة: وتغطي جودة المنتجات والعمليات وترتبط برضا العملاء بدرجة رئيسية.

- التصنيع: الإنتاجية والكفاءة والفعالية، وهو ما يؤثر على الأرباح والخسائر بدرجة رئيسية ومن ثمّ رضا حَمَلة الأسهم.
- الخدمة: العامل الرئيسي المساهم في إرضاء العميل.
- الموارد البشرية: تلبية حاجات الموظفين ويرتبط ذلك برضا الموظفين.

بالإضافة لذلك تُسهم وصايا إس جي إس طومسون SGS Thomson العشر وهي مجموعة مؤلفة من عشرة أهداف متصلة بالأداء والتحسين البيئي، يتم تتبعها ومراقبتها بواسطة مقاييس التأثير وعمليات تدقيق البيئة واستقصاءات الجهات المعنية ذات المصلحة - في معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الخاصة بالأثر الحادث على المجتمع.

يقول دافين: "نحن نغطي كافة معايير النموذج الأربعة مع وضع أهداف ومقاييس واضحة للأداء الحالي والتحسين. أمّا جميع الأشياء الأخرى التي نفعلها- نشر السياسة، والتقييم الذاتي، واستقصاءات إدراكات العملاء، واستقصاءات مناخ العاملين، والتحسينات في العمليات، وأنشطة الفرق ... إلخ. فهي إما آليات أو مدخلات لمعايير التمكين الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"

نتائج إدارة الجودة الشاملة

بحلول عام ١٩٩٧ كانت الحلقة الموصلة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعايير المؤسسية ونشر السياسة والتقييم الذاتي وتقييم أداء العمل والتحسين المتواصل للأداء قد أغلقت. وترسخت العملية وأصبحت "أسلوب إدارة الأعمال" حسبما ذكر دافين آنفاً. ومع ذلك فهو يؤكد أنه لا توجد نقطة نهاية، ذلك أنه وزملاءه يتصورون تحسين الأداء على أنه رحلة متواصلة على الأقل بسبب محددات الصناعة المذكورة في السياق الوارد في مستهل دراسة الحالة.

وكما أشرنا من قبل، فقد عبرّ دافين عن وجهة النظر هذه من خلال عبارته: "إن عدم الرضاء عن المستوى الحالي والتفكير دائماً في الإبداع هو الذي سيوفر قوة الدفع الكبرى" في سياق ملاحظته التي أشار فيها إلى أن العالم يطلب المزيد،وبالرغم من ذلك يسود إس جي إس طومسون SGS Thomson شعور بالرضا نابع بدرجة أساسية من قدرة الإدارة العليا على البرهنة على تحسّن النتائج النهائية للمنشأة وأعمالها من جراء إدارة الجودة الشاملة.

ففي عام ١٩٩٥، تمّ إجراء تقييم بأسلوب "ماذا لو" حول بيانات الأداء منذ ١٩٩١ وكيف يمكن لعناصر معينة في الأداء أن تؤثر على الربحية والتدفق النقدي والعوائد على الاستثمار - مثل تكاليف - انعدام الجودة أو عدم مطابقة الجودة للمعايير والمقاييس الخاصة بها، العوائد (أو المردودات)، ونسبة المصروفات إلى المبيعات، ومعدلات دوران المخزون.

وقد برز سؤال رئيسي متصل بالسيناريو وهو: ماذا كان سيحدث من حيث تكاليف وإيرادات الأعمال لو لم تستحدث الشركة إدارة الجودة الشاملة؟ وقد تمّ من خلال دراسة وتحليل النسب المالية كافة والنتائج الفعلية للأعمال تقدير الأثر الأدنى لإدارة الجودة الشاملة فيما بين ١٩٩١-١٩٩٥ بنسبة ٤٠٪ من المبيعات سنوياً. ومختصر القول إن الإيرادات والأرباح والتدفقات كانت ستقل بنسبة ٣٠٪ تقريباً لو أن إدارة الجودة الشاملة لم تطبق بشكل صارم ومنظم.

يقول دافين: "حوالي ٦٠٪ من التحسّنات التي عايشناها مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة على نحو يمكن إثباته، أمّا نسبة ٤٠٪ الباقية فكان يمكن تحقيقها بدون إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك فمن المنطقي القول أنه في غضون أقل من أربع سنوات ذهب ٣٠٠ مليون دولار على الأقل إلى النتيجة النهائية مباشرة. ولا يسعنا إلا التأكيد على أن الغرض المتواصل والمستمر لإدارة الجودة الشاملة هو تحسِين قدراتنا بشكل متواصل بما يمكّننا من تحقيق نتائج أفضل في المستقبل".

اسماء الموزعين داخل مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		مدينة نصر	
١	دار الفكر العربي	٦٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر -القاهرة	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
		وسط البلد	
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حـــراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨- ٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

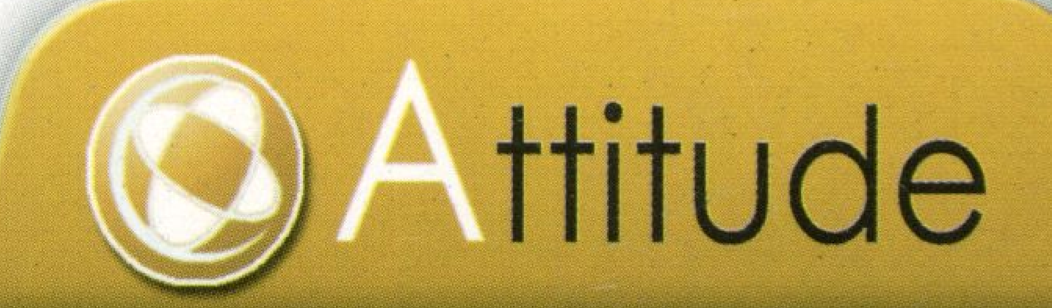
اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
مصر الجديدة			
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسين كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - النزهة الجديدة شارع٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش١٦ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النزهة الجديدة شارع٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركزالكتاب	١١ش الخليفة المامون مصرالجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
الجيزة			
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب تويز	٤٠شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفي الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
الاسكندرية			
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ش مصطفي مشرفة الازاريطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٤شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
شبين الكوم			
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريـــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص . ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد – مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص . ب ٦١٠ الدمام ٣١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى – شارع فهد السالم – الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشـــد	مجمع العازمي – شارع تونس – حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
		الامارات	
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٣٩٩٩٨
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء – الداري العربي – امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	دار الثقافة	ص . ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

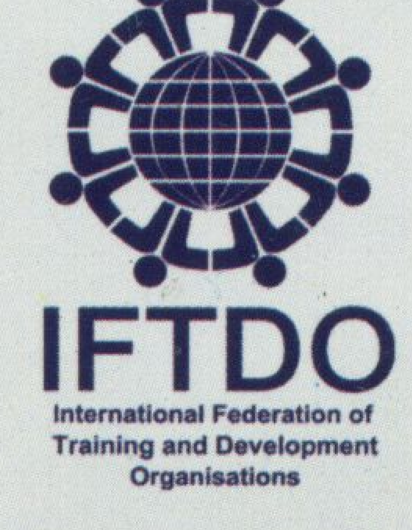


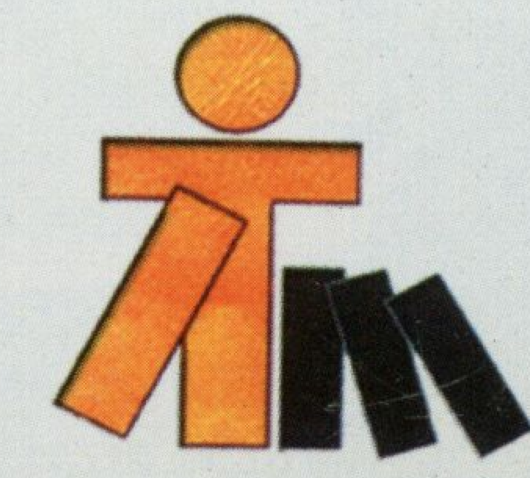














٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)